وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع والديموغرافيا

النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي

دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: لبندة العابد

إشراف الأستاذ: أ. د. مولود سعادة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ. د/ بلقاسم بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر - باتنة-	رئيسا
أ. د/ مولود سعادة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر - باتنة-	مشرفا ومقررا
أ. د/ ميلود سفاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس - سطيف -	عضوا مناقشا
أ. د/ عبد العالي دبلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر - بسكرة -	عضوا مناقشا
د. أحمد زردومي	أستاذ محاضر	جامعة منتوري - قسنطينة -	عضوا مناقشا
د. فطيمة دريد	أستاذة محاضرة	جامعة الحاج لخضر - باتنة-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2011-2010

بسم الله الرحمن الرحيم

{قُلْ إِنَّ صَلاَتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ * (162) لاَ شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَاْ أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ(163)} سورة الأنعام.

تشكرات:

سبحان الذي قال :

{وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ}.

{فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ} : Ÿ Hý

فالحمد لله أولا والحمد لله ثانيا و الحمد لله آخرا على توفيقه وتسديده وأشكر الله واثني عليه بقوله :

{ ربِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ}.

و الشكر تاليا إلى الذي انحنى بشموخه تواضعا لتحمل عناء الاشراف علي إلى الفاعل الذي لا يكل ولا يمل إلى الأستاذ الرمز و القلب الحاني: أ/د مولود سعادة .

شكرا لك أستاذي والرضا مقصدي منك .

وأسمى كلمات التقدير و العرفان إلى رجال الله.

المفكر: الأستاذ الدكتور العربي فرحاتي.

القائد الحكيم: الأستاذ الفاضل نور الدين جبالي.

الأب الفاضل و المنهجي الفذ الأستاذ بلقاسم بوقرة

والشكر موصول أيضا إلى المنتسبين لمركب النسيج من العامل البسيط إلى أكبر مسؤول على حسن الاستقبال و تسهيل العمل الميداني

و الشكر لمن ساهم ولو بالقليل أو الكثير في إثراء هذا العمل المتواضع وإخراجه وعلى رأسهم الأستاذة بلقواس زرفة.

وإلى أساتذتي الأفاضل وزملائي لكل هؤلاء : *لكم كل التقدير و الشكر.*

[illegible] :

أهدي هذا الفعل :

إلى كل فاعل تاريخي واسم كوني وذات ربانية.

إلى كل فاعل فُعِل.

إلى كل فاعل منفعل.

إلى كل فاعل متفاعل.

إلى كل فاعل لم يُفَعل.

إلى جُمع الفاعلين وإن تكثروا لقليل .

إلى إخوتي في فلسطين وإلى كل فاعل تحمل قيمة حريتهم.

إلى جنتي في الأرض وطني الغالي .

ثم :

إلى من يمثل قيمة الرحمة المتدفقة : أمي وأبي.

إلى من يمثل قيمة المودة العميقة : زوجي الغالي.

إلى من يمثل قيمة البر و الطاعة أولادي؛ نوح، نسيبة ، زينب، سجود.

إلى من تدفقت روحه في روضات الجنات، قرة عيني ابني آدم.

إلى السند و العضد إخوتي واخواتي وعوائلهم.

إلى كل من أعرف ومن نحت اسمه في ذاكرتي وإلى من غاب اسمه عنها.

أهدي هذا الفعل.

الفهرس

فهرس المحتويات:

أولا/فهرس الموضوعات:

ثانيا/فهرس الجداول:

مقدمة

مقدمة :

في سياق البحث عن التطور والرقي تستعين المجتمعات بعديد من الأدوات و البنى والميكانيزمات الداعمة لذلك، وأدلها التنظيم كوحدة أساسية تترجم النمو المتسارع للمجتمع وتعكس في ذات الوقت التطور الهائل و النمو المتزايد للتنظيمات، هذا النمو الذي تعدى كم التنظيم إلى كيفه، وتجاوز في نظمه سياق الاعتياد إلى الإبداع ، فأصبح التنظيم بذلك المعنى محط اهتمام عديد من المهتمين و الدارسين في ميادينه، بحثا فيه وقصدا لموجبات بقائه ، فكان التنظير يتجاوز حد الفرد الدراس و المهتم إلى التراكم في شق الاتجاهات و المداخل و المدارس التي تحدد جانب الاهتمام في التنظيم . في تراتبية تعبر عن معنى عميق يتمركز كله حول البحث في أدل المتغيرات وأعمقها وأهمها للإبقاء على التنظيم، تطويره، والأهم تدعيمه للرقي المجتمعي تلبية للاحتياجات العامة ، فكان الانتقال واضحا حين الحديث عن التنظيم، من رؤية مغلقة إلى أخرى منفرجة، حيث كان مبدأ الاعتقاد أن التنظيمات ما هي إلا بنى مغلقة أدوات تفعيلها موجودة ضمنها، ثم ما لبث أن تحول سياق الاهتمام من اعتبار التنظيم نسقا مغلقا إلى آخر مفتوح يؤثر ويتأثر بما يحيط به، و الأهم بعد ذلك هو اعتبار التنظيم نسقا ثقافيا يرتبط بأبعاد ثقافية نعتت بالثقافة التنظيمية التي تعد تحصيلا أو نسيجا من مكونات ثقافية تترجم خاصية التنظيم النفوذة والشفافة .

ولعل من أهم مكونات هذه الثقافة التنظيمية القيم كدلالات جوهرية تجمع بين الإدراك و الوجدان و السلوك وهي تقويمات وتفضيلات تتبدى و تظهر في سياق الممارسة التنظيمية في جُمُع العمليات داخل الكيان التنظيمي الاجتماعي.

إشكالية القيم احتلت مساحة ليست بالقليلة من الاهتمام داخل حقل المشتغلين بالعلوم الإنسانية و الاجتماعية وهي ذات تاريخ طويل وانتقال متدرج بين العلوم، وفي سياق هذا الانتقال تسربت إلى علم الاجتماع كاهتمام جديد لموضوع قديم، والاهتمام بها لم يعد في سياق واحد بل اختلفت سياقات الاهتمام، ومنها الاهتمام بالقيم داخل التنظيمات، من خلال دراسات عديدة نظرت لهذا الجانب منها دراسات ماكس فيبر، بارسونز، وغيرهم.

وإذا كان من الضروري الحديث عن القيمة فالأكثر أهمية الاهتمام بارتباط القيمة بالأبعاد التنظيمية ومنها الفعل التنظيمي، الذي يعد ركنا أساسيا يرتكز على وجود دعائم وخصائص عديدة تميزه منها القصد، المعنى و الإرادة ... والتي تتم عن ترجمة للفعل الاجتماعي العلائقي داخل التنظيم.

في هذا السياق تكمن أهمية موضوع الدراسة و الذي يحاول الكشف عن ارتباط القيم بنماذج من الأفعال التنظيمية، ومنها القيادة، التحفيز والاتصال، ولإتمام ذلك تساق الدراسة في شقين أساسيين هما الجانب النظري و الجانب الميداني في تراتبية فصول تبدأ بالفصل التمهيدي للدراسة و الذي يترجم إشكالية الدراسة أو مسأليتها، و التي تدور حول تساؤل رئيسي مركزي للدراسة يراد الإجابة عنه بجملة فرضيات أساسية، تعد العنصر الثاني في هذا الفصل، ثم تحديد أهمية الدراسة وأسباب الاختيار، وأيضا تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة ثم الدراسات السابقة.

في الفصل النظري الأول تم الحديث عن التنظيم و الإدارة بصيغة تتناسب وإشكالية الدراسة في ثلاثة مباحث تترجم ذلك فكان المبحث الأول يدور حول الاهتمام بالتنظيم من حيث تبيان خصائصه، مستويات التحليل فيه، أهميته. وكمبحث ثان كان الاهتمام بالإدارة بين ثلاثية العلم و الفن والمهنة، ثم أنواعها ومنها الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم وبعدها أهمية الإدارة ، وكمبحث ثالث في هذا الفصل كان من الضروري طرق بعض المرجعيات النظرية الداعمة للموضوع و التي أدرجت ضمن مداخل نظرية منها: مدخل الترشيد، المدخل الإنساني، ثم المدخل التوازني.

في الفصل الثاني موسوم بالدراسة السوسيو- نظرية للقيم والقيم الإدارية.وهي بدورها تشكلت في ثلاث مباحث يتعلق أولها بماهية القيم، وفيها تم عرض علاقة القيم ببعض المفاهيم السيكو اجتماعية ومنها الاتجاه ، الدافع، السلوك. ثم خصائص القيم ، وحركيتها (توالدا وتدافعا)، ثم تم إدراج بعض الاختلافات النظرية حول مطلقية القيم ونسبيتها، أو بين منظورية القيم، الحديث في عنصر آخر عن مصادر القيم الاجتماعية وكذا أهمية القيم.

في ثاني مباحث هذا الفصل كان من الضروري البحث في السياق الغربي ورؤيته للقيم من خلال بعض النماذج التنظيرية ، و البداية كانت بالبحث عن بداية الاهتمام بالقيمة في الرؤية، ثم تشكل الرؤية للقيم ضمن محددات الفكر الغربي وبعده نماذج من الأطروحات نسبة إلى أعلام علم الاجتماع الغربي ومنهم كونت، ماركس، دوركايم، فيبر، بارسونز

ثالث المباحث في الفصل إدراج للرؤية التوحيدية الإسلامية وموقع القيم منها : ومبدأ ذلك إدراج خصائص التصور الإسلامي، محددات التصور، مباديء الإدارة بالقيم في نفس التصور، ثم تقابلية الرؤيتين في تناول القيم.

اتماما لنسق الاهتمام بمتغيري الدراسة وكفصل ثالث تم تحديد الإطار النظري للفعل التنظيمي

وكان نظم العرض متساوقا مع الفصول السابقة في شكل مباحث نظرية أولها: محاولة التعريف بالفعل في جمعه ومنعه.مكوناته، محدداته أنواعه ثم أهمية دراسة الفعل التنظيمي.

وكمبحث ثان تم عرض نماذج من الفعل التنظيمي ومنها القيادة التحفيز والاتصال.وما يرتبط بها من رؤى والمبحث الثالث كان بذكر بعض النظريات المتصلة بنماذج الفعل المعطاة.

وكفصل نظري أخير تم البحث في دلالتي المتغيرين أي القيم والفعل ضمن سياق ارتباطي داخل التنظيم . يعبر عن مقاربة نظرية لعلاقة النسق القيمي بالفعل في التنظيم الجزائري. ضمن ثلاثة مباحث أيضا أولها القيم الإدارية ضمن الثقافة التنظيمية وفيها تم البحث عن علاقة القيم بتوجيه الفعل، مع إدراج نماذج من القيم الإدارية وفقا لمؤشرات الدراسة. وكمبحث ثان من الضروري الحديث عن الأطوار التسييرية للتنظيم الجزائري، إضافة إلى تجليات علاقة القيم بالفعل في التنظيم ،

الجزء الثاني: يتعلق بالجانب الميداني الذي يعبر عن محاولة اثبات فرضيات الدراسة في فصول تابعة منها الفصل الخامس والذي يعبر عن الإجراءات المنهجية للدراسة. كمجالات الدراسة ثم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات العينة وطريقة اختيارها.

فصل سادس يتعلق بتفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمسؤولين الإداريين، والتي تترجم النسق القيمي السائد في الإدارة حسب إجابات المسؤولين الإداريين. وكذا مناقشة تلك البيانات.

الفصل السابع والذي يتضمن تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بإجابات المبحوثين التنفيذيين في محاولة لتتبع الأفعال التنظيمية، في ارتباطها بالقيم المختلفة.

ثم تم عرض النتائج النهائية والتي تعبر عن تأكيد أو تفنيد الفرضيات المعطاة وختم كل ذلك بخاتمة الدراسة.

الفصل التمهيدي

ǑỵỷĦƘ Ỹ ỷĦỸ ỷ

1- تحديد الإشكالية (المسألية)

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة وأسباب الاختيار

4- أهداف الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

7- صعوبات الدراسة.

1- تحديد الإشكالية:

التغير ظاهرة كونية واجتماعية لازمت مجالات الحياة المختلفة، وذلك في إطار من التساوق والحركية المستمرة عبر وحدات الزمان والمكان. ولعل من أبرز سمات التغير الاجتماعي للإنسانية عبر تاريخها هو انتظامها بآليات لإشباع الحاجات المجتمعية والشخصية المتنوعة،هذه الآليات هي التنظيمات بمختلف أبعادها وأصنافها سواء كانت خدماتية، صناعية، ثقافية أو تربوية.

التنظيم كفكرة لم يكن حكرا على المجتمع الحديث، ولا اكتشافا ابتدعه الإنسان المعاصر وإنما التنظيم انتقل من الإمكان إلى الانجاز في مجتمعات كثيرة عبر التاريخ، وهو ينتقل في المجتمعات المعاصرة من الإنجاز إلى الإبداع بما تضمنه من تطور مستمر في جوانبه المختلفة .

ولأهمية التنظيمات كبنى تحتية تقوم عليها المجتمعات في أبعادها المتعددة اقتصادية تربوية خدماتية وغيرها، وتناسبا مع الحاجيات المتباينة و المتنامية للإنسان المعاصر، توجهت كثير من الدراسات السوسيولوجية لاكتشاف أبعادها سعيا لتفعيلها و ترشيدها. و لقد تباينت واختلفت وجهات النظر حول المداخل الأساسية التي يمكن من خلالها تشكيل آليات تحقيق تلك المقاصد.

إن الاهتمام بالتنظيم كمحور لتلك الدراسات، كانت له مرتكزاته، حيث تباينت وجهات النظر حول موضوعاته، هذا التنوع العلمي قد امتد لاكتشاف أبعاد التنظيم المختلفة، بحثا في مستوياته و تتبعا للعلاقات فيه والعمليات الاجتماعية داخله، وأيضا الظواهر التنظيمية المختلفة بأبعادها الثقافية والسيكو- سوسيولوجية، لأن التنظيم في جوهره "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين "[(1)]. البحث في التنظيم داخليا لا ينفي عنه تأثره بما يحيط به لأنه جزء من سياق عام، وهو نسق من الأنساق المفتوحة المتأثرة والمؤثرة في المجتمع، لها مدخلاتها ومخرجاتها المادية والمعنوية.

التنظيم الصناعي يعد نوعا من أنواع التنظيمات وشكلا متداولا في المجتمعات الإنسانية منذ انفجار الثورة الصناعية وما أفضت إليه من تداعيات شكلت انقلابات حقيقية في جوانب الحياة المختلفة: اقتصادية؛ بالتحول في كم وكيف الإنتاج الصناعي، اجتماعية؛ بالمستجدات المساوقة للبنى الاجتماعية وما آلت إليه من تشكيلات جديدة أو تحولات في بنيات قديمة، وثقافية فيما استحدث من منظومة قيمية

1- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية،1986، ص31.

ورؤى انعكست على الحياة الاجتماعية. أو سياسية أيضا بما شُكل من نظرات وفلسفة للبقاء في الكيان الإنساني العام وبما تولد من أفكار ليبرالية تتطفل باستنزاف الشعوب.

في ظل هذه المتغيرات تعرض التنظيم الصناعي إلى عديد من التعديلات لبقائه ضمن منظومة شديدة التغير، تنعكس انعكاسا جليا على كل أبعاده ومن ضمنها تنوع منتجاته وبنيته وأهدافه وأساليب تسييره.

ومع ما يُعرض على ذلك التنظيم من تبدل، إلا أن بعض الأنساق بقيت جزءا ضروريا ومنها الإدارة كنسق علوي فيه، حيث ينتظم -أي التنظيم- حسب هيراركية تتوزع فيها الأدوار بناء على تقسيم العمل، الإدارة ضمن ذلك السياق دعامة أساسية تشغل موقعا مركزيا يعزى إليه توحيد وتحريك وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بتوظيف الموارد المتاحة. وبالتأليف بين الإمكانيات المتوفرة.

والتنظيم بصفته الاجتماعية، ما هو إلا تركيبة متحركة من الفاعلين المنتظمين في وظائفهم المخولين مسؤوليات في أدوارهم وفقا لبرامج محددة. وهو جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك. انتظام الأعضاء في التنظيم يخضع لاعتبارات تنظيمية وأخرى قانونية والأكثر أهمية المنظومة القيمية، "حيث تتحدد الصلات بين الفاعلين وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة"[(1)]، هذه الرموز تعد من بين الميكانيزمات اللازمة للمحافظة على كيان التنظيمات .

في المجال التنظيمي إذن تعد الثقافة التنظيمية بعدا أساسيا تصطبغ به كل أبعاد التنظيم فكما للمجتمع والأفراد ثقافتهم، للتنظيمات بشخصياتها الاعتبارية أيضا ثقافتها المميزة والتي تعبر عن ذلك الكل المركب المتفاعل من القيم والعادات والتقاليد والأفكار والاتجاهات والقوانين التي تخلق نوعا من الوعي يتشكل من خلاله السلوك. والثقافة التنظيمية بذلك المركب لا تسمو وتتعالى على أعضاء التنظيم، ولكن نجدها تطبع هيكلة وبنية هذا الأخير وتحدد آليات تحقيق أهدافه وأساليبه التسييرية كما توجه سلوكات وأفعال أعضائه. فالثقافة قد تمثل آلية من آليات الضبط، أو آلية من آليات التحفيز أو التوجيه .

القيم في ظل ذلك المركب تعد نواة الثقافة التنظيمية وهي تعبر عن جانب مهم من الرموز الثقافية المنتشرة في التنظيم، ومع أهميتها ومكانتها الجوهرية في الحياة الفردية والاجتماعية، إلا أنها ظلت لفترة طويلة بعيدة عن اهتمام رجال العلم من الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ومن ضمنهم عديد من علماء الاجتماع

1)- محمد علي محمد،علم اجتماع التنظيم.المرجع السابق، ص214.

الذين تجنبوا التعامل مع القيم، وذلك بقصد الوصول إلى مستويات أعلى من الموضوعية والدقة العلمية، حيث كان يُنظر إلى القيم على أنها في أغلب الأحيان تتسم نوعا ما بالذاتية ولذلك لم تكن مدرجة ضمن الحقائق الاجتماعية التي تعد صالحة للدراسة السوسيولوجية، وتُركت القيم مادة للفلسفات العقلية، حيث جعلتها عنصرا من النسيج الفكري المجرد ، وانتقلت بها من حيز الواقع إلى أفق المثاليات.

مع ذلك تنبه علماء الاجتماع -بعد فترة من مجانبة المفهوم- إلى ضرورة الاهتمام بالقيم في المجالات المختلفة للاجتماع الإنساني. وسرعان ما استقطبت اهتمام العلماء، وأضحت الإشكالات المرتبطة بها وجهة للدراسات. واعتبر مدخل القيم إطارا مرجعيا، ومدلولها عاملا تفسيريا لمختلف التحليلات. فانتقلت بذلك من التهميش إلى التأسيس و التأصيل، إذ نجد كثيرا من المؤلفات السوسيولوجية قد نحت منحى الاهتمام بالقيم في تناولها مع التباين في دراستها فكانت الاختلافات واضحة بين المدارس السوسيولوجية التي صاغت عديدا من النظريات حولها.

جدير بالذكر أيضا أن الحديث عن القيم عموما يثير مسألة هامة؛ وهي أن المستويات التنظيمية المختلفة تلتف حول أنساق من القيم. أهمها النسق القيمي الإداري الذي يعد النسق الموجه للأنساق المختلفة بغية توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. وهو الذي يوفر رؤية موحدة بين تلك المستويات. حيث تعد نسقا مرجعيا مبدئيا. فالإدارة تستند إلى نسق من القيم قبل قيامها على مجموعة من الأدوات العلمية و البرامج .

القيم إذن موضوع مهم مع ما في دراستها من صعوبة. و الحديث عنها بمعزل عن متغيرات تنظيمية أخرى يجعل الدراسة بغير معنى، ولذلك يظهر المتغير الثاني كدلالة تنسحب عليها نفس الأهمية ألا وهو الفعل التنظيمي.

الواقع أن الحركة التنظيمية مرهونة بالحركة الإنسانية، كما أن هذه الحركة مرتبطة تلازما بالسلوك الإنساني، هذا الأخير الذي يعتبر عملية مهمة في الحياة ككل والحياة التنظيمية خصوصا.

ولقد تم الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في علوم شتى في محاولة تفسيره وتتبعه. و يعد السلوك التنظيمي جزء من السلوك الإنساني العام كما يعد الفعل التنظيمي عملية أكثر عمقا للسلوك التنظيمي –وهذا ما سيتم إبرازه في الدراسة النظرية-.

إن تطور المنظمات أدى إلى الاهتمام المتزايد بالسلوك الفردي والجماعي في مواقع العمل. بتتبع محدداته ودوافعه وما يرتبط به لفهمه، تفسيره، ضبطه، التحكم فيه وأيضا التنبؤ به، لأن نوعية الحياة المهنية داخل المنظمات قد تكون مؤثرا

- سلبيا أو إيجابيا- في مدى الوصول إلى التلبية الملائمة للأهداف التنظيمية والفردية بأكثر فعالية.

وينصرف مفهوم السلوك التنظيمي بشكل عام والفعل التنظيمي خصوصا إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة منها التقنية والهيكلة والبيئة التنظيمية وأدلها القيم كمحدد أساسي للسلوك، هذه العلاقة الارتباطية الأخيرة أثبتتها عديد من الرؤى النظرية المهمة في الفكر الغربي، منها على سبيل التمثيل لا الحصر إسهامين مهمين في هذا المجال، بقيا لحد اليوم مرجعية فكرية للكثير من الباحثين أولهما دراسة ماكس فيبر**Max weeber** (1864-1920) للفعل الاجتماعي الذي جعل منه موضوعا رئيسيا لعلم الاجتماع؛ وأكد على أن هذا الفعل هو سلوك يحمل معنى في توجيهه للآخرين. كما نبه إلى أهمية العوامل المعيارية كموجهات للفعل، وأن كل ما هو اجتماعي ثنائي أو علائقي. وأن هذا "الفعل يتضمن فاعلا اجتماعيا يفسر ويصرف ويوجه نحو نشاط فعل اجتماعي آخر، أولئك الآخرون الذين يدخلون في العلاقة الاجتماعية يمكن أن يكونوا أفرادا معروفين لدى الفاعل، أو يمكن أن يكونوا جماعات"[(1)] ،وهذا لأن نسق القيم عند هذا العالم يلعب دورا محوريا في النظام الاجتماعي، وأن "التنظيم الاجتماعي- وفقا لنظرية فيبر- هو تقنين للفعل الاجتماعي في شكل مؤسسات" [(2)] وفي حديثه عن الفعل يميز بين أربعة أنواع من الأفعال أبرزها الفعل العلائقي الذي تحدده مجموعة من القيم.

إلى جانب ماكس فيبر، يعتبر بارسونز**T- Parsons(1902-1979)** من المتناولين لنظرية الفعل الاجتماعي بالدراسة، حيث ينطلق من تصور أن التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة، وهو أي(التنظيم) يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و هو المجتمع .

إن المتمعن في فكر بارسونز يجده ينظر إلى التنظيمات من وجهة نظر نظامية ثقافية، إذ يركز فيها على القيم كموجهات للسلوك، ويؤكد على أن "الفعل الاجتماعي هو في جوهره سلوك ينطوي على توجيه قيمي"[(3)] ،كما أن النسق القيمي هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية و الخارجية التي يواجهها التنظيم، كما يميز في موضع آخر بين نوعين من موجهات الفعل، أولهما دافعية، وثانيها قيمية معيارية.

1- معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، الأردن، دار الشروق، 1997، ص ص 78-79.
2- ياس خضر البياتي ، النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 2002، ص118.
3- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص217.

ولأن الإشكالية ليست مجالا لسرد أو تلخيص تراث الفكر السوسيولوجي فإن التطرق للإسهامين السابقين عرض تبغي منه الدراسة توضيح دلالة القيمة عند بعض العلماء وارتباطها بالفعل، تعزيزا و تعضيدا لثنايا الدراسة وإشكاليتها.

وبالرغم من أن العديد من الدراسات تناولت واستخلصت أهمية دراسة القيم في التنظيمات كدلالة كامنة وكمرشد للسلوك أي الفعل التنظيمي، إلا أن الواقع يشهد بعدم الاهتمام الكافي بدراسة منظومة القيم للتحديد العملي ولتوضيح أثرها في تحقيق الرؤية والأهداف الآنية والمستقبلية ومن ثم تنفيذ الخطط بتوجيه السلوك الفعلي للعاملين.

جدير بالإشارة أن التنظيم يضم عديدا من الأنساق التنظيمية، والأنساق القيمية المختلفة - والتي قد تصل إلى حد التعارض-، وأنه في حركيته من الضروري أن يحقق نوعا من التناسق والتناغم والانسجام بين المستويات التنظيمية، وبين الأنساق القيمية أيضا لأن الزيادة في الاختلاف بينها ينعكس سلبا على التنظيم، أما التقارب بينها يلغي التناحر والتناقض وبالتالي الصراع فتقارب الرؤى والتصورات وتنعكس مباشرة على اتساق الفعل كل ذلك مرهون بتواجد رؤية موحدة تجمع بين تلك المستويات تقلص الفجوة بين القمة والقاعدة وتمتص بؤر الصراع. ضمان ذلك مرتبط بشكل مباشر بالنسق القيمي للإدارة لاعتباره نسقا موجها يضمن سلوكا تنظيميا متسقا مع الاتجاه العام للتنظيم والثقافة التنظيمية السائدة. منسجما و في نفس اتجاه الرؤية التنظيمية، لأن النسق القيمي الإدارى يعد نواة أي تنظيم، وهو بذلك مركز التفاف وجذب للسلوكات الفردية والجماعية، ولذلك غدا الحديث عن الإدارة بالقيم كتوجه معاصر بدل الإدارة بالأهداف أو الإدارة الاستراتيجية .

الدراسة في محاولة الكشف عن مدلول علاقة النسق القيمي الإداري بالفعل التنظيمي ستركز على أبعاد أساسية تمثل أفعالا إدارية وهي: القيادة بما تمثله من قيم. التحفيز وما يرتبط به من قيم، وأيضا الاتصال كبعد أساسي للإدارة وما تتضمنه العملية من قيم، هذه الأفعال هي نماذج للأفعال التنظيمية، وهي في تركيبتها تمثل دلالات علائقية لا يمكن أن تتم في انعزال وإنما في علاقة مركبة تجمع القائد بالمقود، المحَفِز والمُحفَز والمرسل بالمستقبل. وكل تلك الدلالات العلائقية لا يمكن أن تنجز بفعالية إلا في تواجد نسق قيمي مدعم لها، موجه و مرشد.

الفعل التنظيمي يتأثر بعديد من المتغيرات أهمها المتغيرات البيئية الثقافية الداخلية ومنها القيم، وهذا لأن الفعل يعبر عن فاعل في نظام اجتماعي وحدود معيارية وظروف تمكنه من السعي نحو تحقيق الأهداف، مستخدما الوسائل التي تتسق وطبيعة هذه الأهداف وموجها بتوجيهات قيمية يتحدد من خلالها ما هو

مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه اجتماعيا، و الفعل التنظيمي يحمل نفس الدلالة فهو يعبر عن فعل داخل كيان اجتماعي الفاعل فيه في هذه الدراسة هو الإدارة التي تختار بدائل الفعل استنادا لقيمها، فاقتران القيم بالقيادة الإدارية أو ما يصطلح عليه بالقيم القيادية أو السلطوية -مثلا- يرتبط مباشرة بالفعل، فهناك أنماط من القيادة تستطيع سد الفجوة بين الحاجات التنظيمية وبين أهداف العاملين واحتياجاتهم، فتصل إلى سلوك متسق عن قناعة وانتماء، وولاء -وهذا ما سيظهر من خلال الدراسة - لالتفاف أعضاء التنظيم حول قيم مركزية محورية أو ما يطلق عليه بالنظام المركزي القيمي حيث تمتلك القيادة من خلاله القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد؛ تطويرا لبلوغ الأهداف أو تعديلا أو تغييرا.

وهناك أنماط قيادية تفتقد لكل ذلك وينحصر فعلها القيادي في المعنى اللغوي لمصطلح **السَوْق** لا **القَوْد*** أي إلزامية الإتباع بالسوط أو بالعصا والجزرة .إذن القيادة بين الدلالتين قد ترسي استنادا لنسقها القيمي ثقافة إيجابية أو ثقافة سلبية تنعكس مباشرة على التنظيم إيجابا أو سلبا لأن تصرفات العمال وسلوكاتهم لا تنطلق من عدم وإنما حكمهم على ما يدور في التنظيم يأتي بناء على ما يمارس عليهم .

ما يقال عن القيادة يقال عن التحفيز وما يتضمنه من قيم الحرية و المشاركة والإحسان... ويقال أيضا عن عملية الاتصال كآلية لتدعيم الثقافة التنظيمية وما يحويه من قيم(الشفافية، الوضوح، التبليغ ،الأمانة...) كدلالات بنائية وعناصر تقوم عليها الإدارة هذه العناصر مرتبطة بعضها ببعض .

إشكالية الدراسة - كما سلف - محلها التنظيم الصناعي الذي يدرج ضمن الأنساق الاجتماعية ينشط متأثرا ومؤثرا في المجتمع لأنه نسق مفتوح على العالم الخارجي بكل ما يحمله من متغيرات ثقافية وسياسية، اقتصادية واجتماعية، وعلى هذا الأساس يكون الترابط و التفاعل بين الأنساق الاجتماعية المختلفة والمجتمع ترابطا متلازما يؤثر بعضه في البعض الآخر

والملاحظ أن التطرق للتنظيم كأحد وحدات الدراسة السوسيولوجية قد تحول الاهتمام به من النسق المغلق إلى النسق المفتوح حتى اعتبر نسقا ثقافيا لأنه وحدة اجتماعية بالدرجة الأولى .

التنظيم الصناعي الجزائري، جزء من موروث عام و امتداد لمجتمع له ثقافته وهو في ظل تلك التركيبة انتهج عددا من السياسات والاستراتيجيات التنظيمية، في

---

* أنظر: محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي،ط1، بيروت، دار ابن حزم للطباعة النشروالتوزيع،2002، ص 165.

محاولة للحاق بركب الدول المتقدمة صناعيا، غير أنه عرف جملة من الاختلالات والأزمات التي ارتبطت بالتردد المتكرر لاختيار النهج الأصلح للبقاء في ظل البقاء للأصلح.

ولأن "المغلوب مولع بتقليد الغالب"، كما أشار إلى ذلك ابن خلدون، ولأن "الإنسان إذا ما استسلم للتقليد في العادات و الأذواق وبصورة عامة في تقليد ما يكتظ به عالم أشياء شيده غيره، يصبح في المجال النظري مقلدا للأفكار التي صاغتها تجارب وخبرات غيره "(1)، كما أشار إلى ذلك مالك بن نبي؛ فإن سلسلة من التغيرات لازمت مسيرة التنظيمات الصناعية بعد الاستقلال، بدء من التسيير الذاتي، مرورا بالتسيير الاشتراكي، وصولا إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي مع سياسة اقتصاد السوق، وكأن مسيرة تلك التنظيمات قد تمثلت الماركسية بشكلها العكسي، فبدل ما أشار إليه ماركس من تحول المجتمع من الرأسمالية إلى الاشتراكية إلى الشيوعية كهدف، حدث العكس في التنظيمات الصناعية الجزائرية. و اختزل المجتمع الجزائري بذلك مسيرتي قطبي العالم سابقا في سير واحد.

والمتأمل في كل نمط تسييري يجد له أبعاده الخاصة، فكل نمط ينم عن توجه مرتبط باعتبارات نظرية ومعرفية متأصلة في المجتمع الغربي، فالتوجه الاشتراكي مثلا نتاج فلسفة مادية ورؤيته دياليكتيكية ترجع كل شيء للمادة، وتؤكد أن البنية الاقتصادية هي أساس التغيير الحاصل في التاريخ. "وصارت الاشتراكية –بذلك المعنى- عقيدة فلسفية وطريقة لدراسة التاريخ والاجتماع ومذهبا في الاقتصاد وخطة في السياسة، تصوغ الإنسان من حيث لون تفكيره ووجهة نظره إلى الحياة وطريقته القائمة على تفسير التاريخ تفسيرا ماديا خالصا"(2) في المقابل نجد التوجه الرأسمالي الليبرالي نظام مادي في روحه وصياغته وأساليبه وأهدافه.

ارتباط النمطين الاقتصاديين بالتوجهين السابقين أفرز في الجانب الاجتماعي والثقافي قيما مرتبطة بطبيعة الفلسفة المتوارية وراء التوجه، فكانت وراء الرأسمالية مثلا "العقلانية والوضعية في الجانب الفلسفي، والديمقراطية والعلمانية في الجانب السياسي، والحرية والدوافع الشخصية ومبدأ المنافسة الفردية في الجانب الاقتصادي"(3)

---

1)- مالك بن نبي ، المسلم في عالم الاقتصاد ، الجزائر ، دار الفكر ، ط3، 1987، ص08
2) محمد باقر الصدر، الإنسان المعاصر و المشكلة الاجتماعية، إيران، مجمع الشهيد الصدر العلمي و الثقافي، 1987، ص45.
3) -علي القريشي، التغير الاجتماعي عند مالك بن نبي ، الزهراء للإعلام العربي، 1989، ص 75.

وكان وراء الاشتراكية قيم العدالة المساواة والجماعية وغيرها، فاعتمدت نتيجة ذلك السياسة الأبوية الاشتراكية والاجتماعية في التوظيف والتشغيل.

من المنطلقات السابقة يكون التساؤل الأساسي للدراسة كما يلي: **ما طبيعة علاقة النسق القيمي الإداري بتوجيه الفعل التنظيمي في التنظيم الصناعي الجزائري؟** على اعتبار أن النسق القيمي يشهد تحولا وظيفيا وذلك تماشيا مع التحولات الاجتماعية و الاقتصادية.

تصور إشكالية الدراسة حول النسق القيمي الإداري يبحث في تركيبة ذلك النسق وطبيعة علاقته بتوجيه الفعل داخل التنظيمات في ظل تنظيم يستلهم قيمه من نماذج تسييرية استيرادية. تتعارض في كثير من الأحيان .

2/تساؤلات مسلمات وفرضيات الدراسة:

2-1/ تساؤلات الدراسة:

البحث الموسوم بالنسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي يحاول الإجابة عن بعض التساؤلات منها:

التساؤل الرئيسي:

- كيف يوجه النسق القيمي الإداري الأفعال التنظيمية في التنظيم محل الدراسة؟

وتنجر تساؤلات فرعية عن هذا التساؤل وهي:

1- ما طبيعة القيم التنظيمية السائدة في التنظيم محل الدراسة؟
2- كيف يتوجه الفعل القيادي في التنظيم بالنسق القيمي الإداري؟
3- كيف يوجه الحفز كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟
4- كيف يوجه الاتصال كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟.

2-2/ مسلمات الدراسة:

إن صياغة الفرض لا يمكن أن تخضع للمصادفة، ولا العشوائية وإنما تتصل بمقدمات نظرية يمكن أن تكون نقطة انطلاق لتحديد الفرض وستذكر في هذا الموقع باقتضاب على أن يتم تفصيلها في مواقع مختلفة من الدراسة.

- إن الفعل هو سلوك واع إرادي وانتقائي.
- القيم بمثابة موجهات للحكم على الأعمال و الممارسات المادية والمعنوية والاختيار بين البدائل، فالتوجه بالأفعال إلى الوجهة المرغوبة يتم بناء على اختيار البدائل كميل أو نفور وهي عملية المفاضلة القيمية.
- تتضمن القيم تحديد ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه وهي بالتالي تحمل الدلالة الإيجابية و السلبية.
- بدائل الأفعال متعددة تستوجب عملية اختيار و مفاضلة.
- للقيم مؤشرات تنطبع على الفعل، ومن خلال الفعل تظهر دلالة القيمة هل هي إيجابية أو سلبية.

2-3/ فرضيات الدراسة:

على ضوء المقدمات السابقة صيغت الفرضيات بالشكل التالي:

2-3-1/ الفرضية الرئيسيةالأولى:

إن القيم الإدارية السائدة في التنظيم محل الدراسة تترجم قيم مدخل الترشيد التنظيمي.

المؤشرات: العقلانية، المادية، النظرة الميكانيكية (الانتاجية، الضبط بالقسر) .

2-3-2/الفرضية الرئيسية الثانية:

توجه الأفعال التنظيمية بتفضيلات قيمية تحدد بدائل الفعل في الإطار التنظيمي.

أ/الفرضية الفرعية الأولى:

- إن طبيعة القيم الإدارية تحدد النمط القيادي السائد في التنظيم.

أبعاد الفرضية الفرعية الاولى:

بعد1: إن نسق القيم الإيجابية السائدة في الإدارة يؤدي إلى بروز النمط القيادي الديموقراطي.

المؤشرات:

قيمة المشاركة، قيمة الحرية، قيمة العدالة الإجرائية.(عدالة القرارات، عدالة توزيع المهام.)

بعد2: إن نسق القيم السلبية في الإدارة يولد نموذجا قياديا تسلطيا في التنظيم(النموذج الأوتوقراطي).

المؤشرات:

غياب العدالة (القرارات الإدارية، توزيع المهام)، غياب المشاركة، غياب الحرية.

ب-الفرضية الفرعية الثانية: إن نمط الاتصال التنظيمي المعتمد يرتبط بطبيعة النسق القيمي الإداري.

أبعاد الفرضية الفرعية الثانية.

بعد1 إن تدفق المعلومات في التنظيم يستند إلى القيم الإدارية الإيجابية.

المؤشرات :

قيمة الحرية(اتجاهات الاتصال)، العدالة (طبيعة المعلومة وتوقيتها) المكاشفة والشفافية

بعد2 إن القيم السلبية في النسق الإداري لها ارتباط بعدم فعالية الاتصال التنظيمي.

المؤشرات :

غياب الحرية وترشيح المعلومة، غياب العدالة واحتكار المعلومة، عدم الشفافية.

-ج/الفرضية الفرعية الثالثة:إن الفعل التحفيزي في التنظيم يوجه من خلال منظومة القيم الإدارية

أبعاد الفرضية الفرعية الثالثة:

بعد *1* تتعكس القيم الإيجابية في الإدارة على الأسلوب التحفيزي ماديا ومعنويا في التنظيم.

المؤشرات:

العدالة التوزيعية، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، توزيع الأعمال، الترقية الحرية

3- **أهمية الدراسة و مسوغات الاختيار:**

إن أهمية أي دراسة تكمن فيما تضيفه من جديد للبحث العلمي؛ ولعل البحث في مقوم أساسي يعد نواة الثقافة التنظيمية وعن شكلها الكامن الموجه لأنواع السلوك - في التنظيم محل الدراسة- له أهمية كبيرة للولوج في الثقافة التنظيمية للمجتمع الجزائري بما لها من خصوصيات وذلك بالبحث في أهمية النسق القيمي ، والفعل التنظيمي لعلاقته الوطيدة بالقيم و التي ستتبين من خلال الدراسة.

ولعل القيمة العلمية للدراسة تنبع من أهمية متغيراتها، إذ ان أهمية القيم كمتغير مركزي كشفت عنها كثير من التناولات والمقاربات النظرية فهو مقوم أساسي في حياة الفرد وهو كذلك في التنظيم بما يعطيه من سند حقيقي في تحقيق الأهداف .لأن العمل بالقيم والالتزام بها من الركائز الهامة التي تستند إليها أي مؤسسة.

كما لا يمكن للتنظيم الاستمرار و الديمومة إلا إذا استند لنسق قيمي متين، متقارب غير متعارض أدله ضمن الأنساق القيمية التنظيمية النسق القيمي الإداري الذي يعد من أهمها

إتماما لأهمية الدراسة تتدرج أهمية المتغير الثاني ألا وهو الفعل التنظيمي فالتنظيم هو محصلة السلوكات الإنسانية إضافة إلى متغيرات أخرى، والسلوك بدوره حصيلة التفاعل بين القوى الداخلية للإنسان ومجموعة العوامل البيئية المحيطة به ومنها الأنساق القيمية. وخاصة منها النسق القيمي الإداري

فليس المهم انصياع العمال للإدارة ولا الأساليب التي تضمن تحقيق أعلى درجات الإنتاجية، بل المهم إرساء ثقافة إيجابية منسجمة وفي نفس اتجاه الرؤية التنظيمية التي تشير إلى إمكانية التأثير الايجابي في السلوك في اتجاه تحقيق الأهداف. وتبعث في العامل روح الإبداع والابتكار والمبادأة والتفاني في العمل انصياعا مبنيا على الاقتناع و الولاء النافذ في المشاعر و السلوك، لا على منطق القوة والإلزام.

إن قيم العمل السائدة والسلوك التنظيمي متغيران مهمان يؤثران في أهداف المؤسسة ومخرجاتها والعلاقة بينهما مدخل تفسيري لعدد من الإشكالات المطروحة على الساحة العلمية. والمجال التنظيمي وأخصه التنظيم الصناعي.إذن أهمية الدراسة تكمن في أهمية متغيراتها ودلالتهما في التنظيم.

أما عن مسوغات اختيار الموضوع فالأكيد أن لكل دراسة جذورا تستمد منها بقاءها. هذه الدراسة لها أيضا مجموعة من المبررات منها مبررات موضوعية وأخرى ذاتية.

أ/الأسباب الذاتية:

- أهمية المتغيرين – والتي أوردناها في مواضع سابقة- من البديهي أن تثير لدى الباحث الفضول العلمي لاستكشاف هذا الموضوع وسبر أغواره وإعطائه حقه من البحث.
- الميل الذاتي للموضوع في محاولة استبانة خفاياه ومضامينه مع العلم بالصعوبة المعرفية فيه.
- السبب الثاني الكامن وراء اختيار الموضوع الممارسات السلبية التي نعايشها يوميا في مؤسساتنا سواء كانت في المؤسسات الخدماتية أو غيرها والتي تجعلنا نتساءل عن نوعية القيم السائدة فيها، كما أن ما تعانيه التنظيمات الصناعية من فجوات مرتبطة بتطبيق الأنشطة التنظيمية، تفسيره يرتبط بموجهات من الضروري البحث عنها.

ب/الأسباب الموضوعية:

- قلة الكتابات السوسيولوجية في الموضوع والافتقار للدراسات المعمقة فيه خاصة في التنظيمات الصناعية الجزائرية مع أهمية المتغيرين محل الدراسة زاد من ضرورة الخوض البحثي فيه والكشف عن مضامينه.
- بالرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت العنصر البشري داخل المنظمات بالدراسة و التحليل واستخلصت أهمية دراسة منظومة القيم .إلا أن الإدارات في التنظيمات على أرض الواقع لم تهتم الاهتمام الكافي بمنظومة القيم وأثرها الفعلي على سير العمل التنظيمي.

هذه أهم الأسباب التي جعلت اختيار الموضوع ليس محلا للصدفة ولا المواقف العارضة بل هو اختيار مبني على اقتناع يرجع إلى الأسباب السابقة.

4- الأهداف النظرية و العملية للدراسة:

من البديهي أن يكون لكل بحث هدفه ، خاصة وأن قيمة البحث فيما يقدمه لا على المستوى الشخصي، بل لما يضيفه على صعيد المعرفة العلمية من إجابات على تساؤلات تهم الحقل العلمي، وهذه الدراسة هي محاولة لتحقيق جملة أهداف في مستويين علمي وعملي.

أ/ **الأهداف العلمية**:

- التعرف على القيم والفعل كمتغيرين أساسيين في الدراسة مع التنبيه إلى بعض المفارقات النظرية في كلا المتغيرين، ومحاولة تخليصهما مما يتداول - في العادة- من مطابقة بينهما وبعض المفاهيم الأخرى.

- محاولة التنبيه إلى موجهات كامنة تساهم في توجيه السلوكات داخل التنظيم بتفعيلها بغية الوصول إلى الأهداف.

- السعي للكشف عن العوامل الثقافية القيمية التي لها صلة مباشرة بأنواع الفعل التنظيمي داخل التنظيم، ومنها أنواع شائعة هي القيادة و الاتصال و التحفيز.

- نشر وبلورة القيم الايجابية للعمل الصناعي بين العمال والإدارة من خلال هذه الإضافة التي يراد استثمارها واقعيا والاستفادة منها. بتدعيم القيم الإيجابية وتعديل القيم السلبية داخل التنظيمات.

- من الأهداف العلمية المنشودة أيضا من خلال هذه الدراسة الإطلاع على المقاربات النظرية المرتبطة بإشكالية البحث والاستفادة من التراث النظري لاستكمال الإجابة عن تساؤلات الدارسة.

ب/**الأهداف العملية**: ضمن السياق العملي هناك العديد من الأهداف المتوخاة من الدراسة منها:

- استكشاف النسق القيمي الإداري في التنظيم الصناعي محل الدراسة للكشف عن القيم المركزية فيه، وتحديد الأساليب التي تستعمل من طرف الإدارة لتوجيه سلوك العاملين.

- محاولة الوقوف امبريقيا على موجهات الأفعال التنظيمية ومنها الاتصال والتحفيز و ممارسة القيادة في التنظيم – محل الدراسة- مع التركيز على القيم الإدارية المتبناة.

- التنبيه إلى العلاقة القائمة بين القيم والفعل داخل التنظيمات واقعيا، وضرورة استثمار هذه العلاقة لفهم سلوك العاملين وضبطه وتوجيهه التوجيه الأمثل.

- فهم النسق الاجتماعي للمصنع بما ينطوي عليه من قيم وممارسات سلوكية وعلاقات

اجتماعية بمحاولة الإجابة الميدانية على الإشكالية والتأكد من صحة فرضياتها

5. منهج الدراسة :

من المعروف أن المنهج هو المسلك أو السبيل الموصل إلى الحقيقة، وهو نسق من القواعد الواضحة والإجراءات التي يستند عليها البحث في سبيل الوصول إلى نتائج علمية.

ولا شك أن تعدد البحوث الاجتماعية يستدعي تعدد المناهج المستخدمة، هذا التعدد و التنوع مرتبط بضوابط منهجية إذ الاختيار المنهجي لا يخضع للصدفة أو الأهواء العارضة، ولذلك فقد كان لموضوع الدراسة الموسوم بالنسق القيمي للإدارة وعلاقته بالفعل التنظيمي، بحسب الأهداف المتوخاة من البحث و المتمثلة في استكشاف النسق القيمي السائد في الإدارة بوصف علاقته مع الأفعال التنظيمية المختلفة كالقيادة و الاتصال والتحفيز وغيرها.ولذلك تم استخدام المنهج الوصفي: والذي "يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها "(1)

---

[1]) خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية .الجزائر ،جسور للنشر و التوزيع 2008، ص44

كما أنه "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظاهرات المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويرا يشمل عدة فترات زمنية. " (1)

ولذلك يقوم هذا المنهج على أساس أنه يمكن الكشف عن أوصاف دقيقة للظواهر من خلال تحديد علاقتها بغيرها. وعلى أساس هذه العلاقات يمكن التحكم في الظواهر.

ولأن الدراسة تتضمن البحث فيما سبق ذكره وأن المنهج الوصفي يتضمن ما يلي من محددات فقد تم اختياره:(2)

- لا يقتصر المنهج الوصفي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ولنتائجها.

- يهتم المنهج الوصفي بالتعرف على معالم الظاهرة أو المشكلة وتحديد أسباب وجودها وتشخيصها و الوصول إلى كيفية تغيرها.

ولأن المنهج الوصفي له أدواته كالبحوث التاريخية والميدانية فقد استعانت الدراسة بذلك؛ لوصف وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث. سواء نظريا أو ميدانيا . وسيتضح ذلك من خلال البحث.

ولارتباط المنهج بالدراسة ككل نظريا وميدانيا ارتأت الباحثة تقديم المنهج في هذا الفصل التمهيدي كموجه أساسي لكل بنود الدراسة وعناصرها، وسيترجم ذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة نظريا وميدانيا وتتبع ذلك في البابين النظري والميداني.

ولذلك اعتبر هذا المنهج - في هذه الدراسة- المسلك الذي يمكن من خلاله الاقتراب من وصف التغيرات وتحليلها قصد تتبعها .

---

1) رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي ، أساسياته النظرية وممارسته العملية، بيروت، دار الفكر المعاصر،2005، ص 183.

2) خالد حامد: المرجع السابق ، ص 44.

6- تحديد المفاهيم :

المفهوم رؤية تجريدية يشكل تحديده أساسا نظريا هاما لأي محاولة علمية.لكن التنوع في التحديدات قد يجانب المفهوم الأساسي للدراسة فيشكل لبسا مفاهيميا يجرد المدلول من محتواه خاصة وأن المفهوم قد يبدو ثابتا ظاهريا ولكن معناه يتمدد مع تعدد تناوله، ولذلك يفترض منهجيا وضع إطار يوجه البحث بما يتناسب مع المفهوم أو اختيار المفهوم تناسبا مع إشكالية البحث. وتبعا لذلك سيأخذ هذا المبحث شكلا تراتبيا يبدأ بالمفاهيم العامة التي تعد بوتقات تنصهر فيها المتغيرات الأساسية للدراسة، كما سيأخذ عرض كل مفهوم البعد المنهجي المتعارف عليه ألا وهو التأسيس اللغوي متبوعا بالاصطلاحي أو الفقهي، مع محاولة التفصيل فيها كيما يتسنى تجلية أبعادها، ووقفُ معناها الخالص للدراسة فتحديد مفهوم إجرائي حسب الترتيب التالي: التنظيم ، الإدارة، القيم، نسق القيم الفعل التنظيمي.

ولكن قبل ذلك من الأهمية البالغة التأكيد على أن بعض الصعوبات قد تصادف أي بحث في محاولة حصر أو جمع كل الآراء المتعلقة بالمفاهيم الاجتماعية - ومنها ما سيأتي طرحه- أو إيجاد تعريف جامع مانع لها وهذا يصدق على المفاهيم الاجتماعية عموما ومنها المفاهيم محل الدراسة ويمكن إرجاع ذلك لاعتبارات تراءت للبحث يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- تعدد الكتابات و الدراسات في شتى صنوف العلم حول العديد من المفاهيم فاختلفت الآراء حولها حتى ليصعب الإلمام والإحاطة بمختلف جوانبها .

- طرأت على المفاهيم الاجتماعية تحولات وتطورات كثيرة أضافت أبعادا متعددة لمعناها بمرور الزمن وهذا نتيجة انتقالها في تشكلها من ميدان علمي إلى آخر ومن تخصص إلى شبيهه انتقالا يبعث فهوما جديدة للمصطلح كل مرة.

- في نظرة أكثر عمقا نلمح إلى أن انتقال المفهوم من علم إلى آخر لم يكن السبب الوحيد في تنوع تعريفاته، إذ حتى ضمن العلم الواحد والاختصاص الواحد تتباين الصياغات وتختلف التحديدات انعكاسا لاختلاف وتعدد اهتمامات وانتماءات المتناولين له حتى انعكس ذلك على محتواه.

- لاستبانة المفاهيم الاجتماعية نتصادم بتباين آخر بحسب تنوع توظيف المصطلح واقعيا و الذي يدخل عليها نوعا من الاختلافات .

مع هذه الإعاقات النظرية التي تعقد من استكشاف ثنايا المصطلحات وحصر مفهومها ستعمد الدراسة إلى محاولة نقل بعض تعريفات العلماء والمفكرين محاولة للانتقال في شكل ترابطي تقييمي للوصول إلى المفهوم الإجرائي لكل مصطلح.

6-1/ **<u>الدلالات المفهومية للتنظيم</u>** :

إن تتبع مفهوم التنظيم الصناعي يسوقنا لزاما لتتبع معنى التنظيم كدائرة عامة تنطوي ضمنها أنواع كثيرة من التنظيمات ومنها التنظيم محل الدراسة، ولضمان تحديد دقيق للمفهوم سيتم الانتقال من عمومية إلى خصوصية تبعا لما تقتضيه منهجية الترابط ضمن النسق المفهومي باقتفاء التنظيم وبالتالي التنظيم الصناعي. حيث يشكل التنظيم مفهوما رائجا في العلوم المختلفة وأدلها علم الاجتماع وأعمقها اختصاص الاجتماع التنظيمي، الذي يسوق المفهوم مع حداثته إلى فهوم جديدة يصعب التطابق بينها وذلك:

- Ø لهيمنة الطابع التنظيمي وانتشاره بمظاهر مختلفة وبذلك ظهور التنظيم كمفهوم متكرر ومتداول يراد البحث فيه ويلامس أشكال الحياة المختلفة.
- Ø تنوع وتداخل العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تعتبر نقطة التقاء بين علم النفس والسياسة الإدارية وإدارة الأعمال والاقتصاد وغيرها.
- Ø تعدد المداخل النظرية المتناولة له بالبحث والتي تشكل مفاهيم جديدة وغير مسبوقة تعطي كل مرة رؤية وطرحا يبعث أبعادا إضافية لمعناه. (1)

وتبحرا في دلالات التنظيم بين اللغة العربية و اصطلاح العلماء يسوق البحث ما يلي:

أ- **<u>التنظيم لغة</u>**:

"تنظيم من نظم ينظم تنظيما: اللؤلؤ أو الشعر نظمها، الأمر رتبه " (2)

وتنظم، ينتظم تنظيما الشيء تآلف واتسق، الأمر استقام

(1) رابح كعباش، <u>علم اجتماع التنظيم</u>، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال جامعة منتوري، 2006، ص27،
(2) علي بن هادية وآخرون، <u>القاموس الجديد</u> لطلاب، ط7، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991، ص 1231

والترتيب والاتساق والاستقامة تنتظم في حلقة واحدة تتم عن وضع الأمر في صورته المنطقية و المعقولة في شكل تراتبي متساند ومتآزر.

كما أن "التنظيم في أوسع معانيه عكس الفوضى بحيث يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة ومنظمة وهادفة، غايته تحقيق أسباب وجوده بكفاءة وفعالية"[(1)].

بين الاشتقاق اللغوي الأول الذي يدل جله على الترتيب يضفي هذا التعريف نوعا من الدقة في وصف هذا الترتيب الذي تحكمه قواعد هي في ذاتها تخضع لنظم وترتيب واتساق.

وفي معجم العلوم الاجتماعية نجد أن التنظيم :

1)- ترتيب وتناسق أجزاء كيان كلي ما.

2)– جملة العمليات المؤدية إلى التأليف بين أجزاء كل ما والتنسيق بينها.

3)-جماعة من الناس يتعاونون لتحقيق هدف محدد ويعملون وفقا لقواعد معينة ومثالها المنظمات السياسية أو الاقتصادية."[(2)]. امتدادا للتعريفات اللغوية السابقة نجد هذا التعريف يشرح بعمق معنى الترتيب والتنسيق المتضمن في مفهوم التنظيم، حيث أن التنظيم هنا يعني ترتيبا في أجزاء كيان سواء منظمات سياسية أو اقتصادية أو غيرها، ويتم ذلك استنادا لجملة عمليات ترتبط بجماعة أفراد يتضامنون لتحقيق أهداف محددة من المنظمة.

مما سبق يعرض مصطلح التنظيم لغة على أساس أنه : **فعل**، بمعنى إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أية مؤسسة . أو **اسم** بمعنى منظمة او كيان منظم وهو حصيلة عديد من الترتيبات .[(3)]

---

1)- صالح بين نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006، ص 14.

2)-ناتاليا يفريموفا وتوفيق سلوم، معجم العلوم الاجتماعية، ط1، موسكو، دار التقدم ، 1992، ص 327.

3) أسامة كامل ، محمد الصيرفي،إدارة العلاقات العامة،البحرين، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية،2006، ص 64.

ب/ التنظيم اصطلاحا:

كثيرا ما تتناول الدراسات الاجتماعية مصطلح التنظيم بإسهاب لافت يمس كل أبعاد ومقومات هذا المصطلح، سعيا لتشكيل رؤية أكثر متانة تُفعل التنظيم كبؤرة أساسية تلتف حولها تشكيلات اجتماعية منوعة وتنتظم لأجلها قوى اقتصادية، سياسية وثقافية سعيا لبلورة تنظيمات أكثر نجاحا. تتنوع التنظيمات بحسب تطور المجتمعات تاريخيا، وضمنها وأكثرها قدما التنظيم الصناعي، لأنه ركن أساسي في المجتمع يسهم بشكل مباشر في تمتين الاقتصاد وتقويته، ولأن التنظيم الصناعي ميدان عملي للدراسة؛ فهو يشكل حيزا لمختلف الأنساق و العمليات ومنها: الإدارة ،القيم، والفعل التنظيمي .

وتعترض البحث في محاولة تحديد المصطلح جملة فهومٍ تشكل رؤى متباينة. ولا يقف الاختلاف النظري عند مستوى الفهم وإنما حتى على مستوى التسمية. "فقد يستخدم البعض مصطلح (البيروقراطية) للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح (التنظيم)، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل (المؤسسة) أو (المنظمة)، ولكنها تشير أيضا إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلح "التنظيم" "[1]

ولتصنيف ما ورد من التعريفات حول التنظيم كمفهوم "نجد أنه يمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات و الإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد، أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينها وتوزيع الأدوار....و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى هدف محدد."[2]

و من حيث الشكل نجد عديدا من التعريفات تتمحور حول ذلك منها:

- تعرض فيبر لمفهوم التنظيم من خلال دراساته للبيروقراطية. وقد عرف التنظيم بأنه "نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز "[3]

مع اقتضاب هذا التعريف إلا أنه يحمل أبعادا واسعة وأساسية منها : أن التنظيم يعد كيانا ينشأ بقصد وباستمرارية وذلك بحسب النشاط المختار. ولفظ النسق يفيد التساند

---

1) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، 1993، ص8.
2) رابح كعباش ، المرجع السابق، ص27.
3)- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دط الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية،2003، ص10

ولذلك نجد فيبر يركز على ما يسمى بالجماعة المتضامنة حيث يعرفها بأنها "علاقة اجتماعية تكون مغلقة أو محدودة الانضمام إليها طبقا لقواعد مميزة"(1) ، أي أن التفاعل الجماعي ضمن نسق التنظيم يتم تضامنا بناء على قواعد ولوائح وليس بصفة اعتباطية عشوائية.

Ø إضافة لفيبر نجد الأمريكي تالكوت بارسونز T.Parsons يضيف للتنظيم دلالات أخرى حيث يرى بأن التنظيم "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة "وأنه نسق فرعي يدخل ضمن إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع" (2). بهذا المعنى يتبين أن التنظيم جزء من المجتمع وهو يستند لنموذج بنائي كالتسلسل وتقسيم العمل تحقيقا لأغراض محددة.

كما يؤكد أيضا على أن التنظيم "مجموعة من الأفراد المدفوعين عن ميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم، والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشتركة ثقافيا" (3)

استنادا لما سبق يضيف بارسونز إلى أن القواعد التي تربط التجمعات الإنسانية المقصودة - كما أشار إليها فيبر -، هي أنماط ثقافية مركبة ومنها القيم- والتي سيتم الإشارة إليها لاحقا- فبالإضافة لشرعية التفاعل المبني على القواعد واللوائح هناك رموز ثقافية تستند إليها التجمعات. وإذا كان تعريف كل من **فيبر** و **بارسونز** يشيران للتنظيم من حيث شكله على أنه تارة وحدة وتارة أخرى نسق، فهناك عديد من التعريفات تشاطرهما فيما ذهبا إليه ولذلك سيتم طرح التعريفات تبعا للتصنيفات التالية :

v التنظيم ك "**وحدة**" منها تعريف:

Ø"أمتاي اتزيوني" A.Etzioni الذي يرى التنظيم بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين كما يرى أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم"(4)

---

1)- المرجع نفسه، ص11.
2)- رابح كعباش، المرجع السابق، ص28.
3)- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 20.
4)- طلعت إبراهيم لطفي،علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص9.

Øفي نفس السياق يقر سكوت Scoott على أنه "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة "[1].

Øكما يؤكد السيد الحسيني على أن التنظيم صحيح بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير، بيد أنه يقصد من التنظيم معنى أكثر تحديدا فهو "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف"[2].

تأملا في التعريفات السابقة نجدها تتفق في كون التنظيم وحدة أي كل متكامل وفوق ذلك فهي اجتماعية أي تركيبتها إنسانية تشكل في مجملها علاقات الهدف من تكوينها تحقيق أغراض محددة بكل نمط تنظيمي.

وإذا كانت هذه التعريفات تؤكد على أن التنظيم وحدة و الوحدة تعني "ارتباط للأشياء و العمليات، يجعل منها منظومة متكاملة. وذلك كوحدة الأنا، و الوحدة الاجتماعية، ووحدة العالم . في مقابل الكثرة "[3]

فهناك من ينظر للتنظيم على أنه نسق ومن بين تلك التعريفات ما يأتي:

v التنظيم ك "**نسق**" :

Øيشير كابلو Caplow في كتابه مباديء التنظيم على أن التنظيم "نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي وفئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاطات والإجراءات"[4].

Øيتفق شيستر برنارد Brnard في تعريفه للتنظيمات مع تعريف ماكس فيبر حيث يعرف التنظيمات على أنها "نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص

" وبمعنى آخر يعرفه على انه نسق واع ينسق القوى و النشاطات"[5]

---

1)- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص14

2)- السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، دون دار نشر ولا بلد نشر،1992،ص6.

3)- ناتاليا يفريموفا وتوفيق سلوم ، المرجع السابق، ص196.

4)- عبد الله محمد عبد الرحمن ،علم اجتماع التنظيم المرجع السابق، ص 13.

5)- عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق ، ص 14.

Øيعرفه مارشال ديموك marrchal Dimock "بأنه التجمع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكون كل موحد، تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية موحدة." [1] الأجزاء ليست منفصلة أو منعزلة بعضها عن بعض ولكن تترابط فيما بينها بواسطة علاقات، ووظيفة التنظيم هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات وينتج عن هذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي.

Øإضافة إلى ذلك يعرف كل من هاس Hass ودربك Drabek التنظيم على أنه "نسق تفاعل مميز ومعقد ومستمر نسبيا ويمكن ملاحظة التنظيمات على أنها سلسلة من التفاعلات المميزة من الفاعلين، ولم يقصد بذلك مجرد جمع من الفاعلين التي يركز عليها عند دراسة التنظيمات بل بضرورة تحليل التفاعلات والعلاقات المتداخلة التي تنشأ بين الفاعلين و الأعضاء"[2].

ضمن هذا التعريف نجد التنظيم بوتقة للتفاعل المتسم بالاستمرارية والتعقيد لا البساطة.

v وإذا كانت التعريفات السابقة تشير إلى أن التنظيم كنسق، هناك من يشير إليه على أنه **كيان اجتماعي**.ومنها:

Øتعريف ستيفان روبنس Robbins على انه" كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" [3].

Øيعرفه بوفلجة غياث بأنه " كيان اجتماعي له حدوده الشفافة، تتفاعل عبرها مختلف العوامل الداخلية والمحيطية. يتكون التنظيم أساسا من أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة "[4]

إن لهذين التعريفين إضافات مهمة ، فإذا كانت التعاريف السابقة تؤكد على التفاعل الاجتماعي فتعريف روبنس يضيف أن هذا التفاعل منسق بوعي وان أي تنظيم له حدوده ويعمل في كليته لتحقيق أهدافه .

---

1) - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص ص 16 -17 .
2) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق ، ص 17
3) صالح بن نوار ، المرجع السابق : ص 14.
4)- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير ، وهران، دار الغرب للنشر و التوزيع، 1998، ص45.

وإذا كانت جل ما سبق من التعريفات تعرف التنظيم كنسق مغلق يضيف بوفلجة غيات أن التنظيم نسق مفتوح وأن حدوده ليست جدرانا صلبة بل هي أغشية نفوذة تتفاعل ضمن النسق الأكبر – كما أشار إلى ذلك بارسونز سابقا - ألا وهو المجتمع.

وإن كان ما تم عرضه سابقا مرتبط بتحديد التنظيم **كشكل** سواء أكان وحدة أو تنظيم أو كيان اجتماعي، دلالة على تلك التفاعلات والعلاقات والعمليات الاجتماعية التي تتم داخله، بطريقة مقصودة والقصد يحتاج لترتيبات، وإجراءات للسعي لتحقيق الأهداف المنشودة. فهناك من ينظر إلى التنظيم على أنه **وظيفة** وفيما يلي بعض تلك التعريفات :

Ø يقول ماكس فيبر أن التنظيم "عملية تنطوي على توزيع الأنشطة بطريقة محددة ثابتة على شكل دراسات رسمية، ووضع متسلسل للأعمال مع إعطاء سلطة لكل قائم يعمل لإصدار الأوامر في نطاق محدودية سلطته وإعداد سجلات مكتوبة لكي تحكم السلوك العام للمؤسسة"(1)

من المعروف أن فيبر كان من المهتمين بدراسة التنظيم البيروقراطي الذي يؤكد من خلاله ضرورة وجود قواعد ولوائح تنظم وتحكم السلوك ولذلك فهو إضافة لما أكده سابقا من أن التنظيم نسق غرضي فهو يؤكد أن التنظيم أيضا عملية مركبة من تقسيم العمل والتسلسل الإداري. وفي نفس السياق

Ø تعريف نيومان مثلا الذي يرى في التنظيم "عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"(2)

Ø لويس آلان Louis Alain " نظر إليه باعتباره عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداؤه، مع تحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف." (3).

---

1) - أحمد محمد الطبيب ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1999،1،ص79

2)- طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي ،القاهرة ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، دت، ص115.

3) - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص16.

Øفي نفس السياق نجد دركر P-Drukar ينظر إلى التنظيم على اعتباره عملية أيضا فيقول أن التنظيم "عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات و تحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف"[(1)]

Øيضيف محمد علي محمد "التنظيم يشير إلى كافة الأساليب أو الطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا" [(2)].

Ø كما يضيف الباحث رابح كعباش:" تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وأن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم، ولهذا فالتنظيم هو تحقيق الأهداف المرجوة: التعليم لنشر المعارف، المستشفيات للعلاج، والمصانع لإنتاج الخيرات المادية أي السلع ...." [(3)]

إن هذه المجموعة من التعريفات تستند كلها لاعتبار التنظيم عملية والعملية تعني تتابع إجراءات .

التنظيم بذلك وسيلة وآلية لتحقيق أغراض محددة وليست غاية في ذاته .

المتمعن في كل ما سبق من تعريفات يتنبه إلى أنها تدور حول التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات وسلطات واختصاصات لكن هذا لا ينفي تواجد تعريفات أخرى –لا يسع المجال لذكرها جميعا- منها ما ذهب إليه شيستر برنارد حيث يرى في التنظيم "نظاما للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة " [(4)] .وهو يعتبر التنظيم نسقا تعاونيا.

1) -عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم ، المرجع السابق، ص115
2)- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص17.
3) - رابح كعباش، المرجع السابق، ص27
4)- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع الصناعي، المرجع السابق، ص ص 36-37.

وما تجدر الإشارة إليه أخيرا هو رغم ما يبدو من اتفاق ضمني بين المشتغلين بالتنظيم حول تحديد بعض المتغيرات والأبعاد لمفهوم التنظيم، إلا أنه لا يوجد تعريف شامل يتفق حوله المفكرون والمشتغلون بهذا المفهوم .

إلا أن ما يساعد على تذليل الصعوبات للقيام بالدراسات والبحوث هو استخدام العلماء المحدثين لمفهوم التنظيم للإشارة إلى خصائص بنائية محددة كوضوح الأهداف وتقسيم العمل وبناء السلطة ونسق الاتصال ونظام المكافآت.

وفي الأخير ما يقال التنظيم عموما، يصدق على أي نوع من التنظيم ومنه التنظيم الصناعي حيث يعد هو بدوره نسقا ووحدة وكيانا اجتماعيا يفيد في تحقيق هدف أساسي هو تقديم السلع للنسق الخارجي وهو المجتمع ،لأن ما يقال على العام يصدق تقريرا على الجزء.

وأخيرا ومن التشكيلة المفاهيمية السابقة تسوق الدراسة إجرائيا التعريف التالي :

<u>التعريف الإجرائي</u>:

"**التنظيم كيان اجتماعي يحمل كإطار عديدا من الأفعال الاجتماعية و التنظيمية التي تستند إلى ثقافة تنظيمية عامة أدلها القيم التنظيمية وأخصها القيم الإدارية** "

2-6 / مفهوم الإدارة :

بنفس المنهجية السابقة سيتم تحديد مفهوم الإدارة اعتمادا على السند اللغوي وآراء العلماء.

أ / الإدارة لغة:

الإدارة من فعل " أدار يدير أدر ، إدارة الشيء جَعله يدور، قال تعالى: إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم – المدرسة سير شؤونها"[(1)] .

كما "يستند مفهوم اصطلاح الإدارة Administration إلى معناها اللغوي فالإدارة في الإنجليزية مصدر لفعل أدارAdministrer، وهذا التعبير الأخير مشتق من الكلمة اللاتينية Ad-ministration وتعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين To serve"[(2)]

بينما نجد البعض يفضل "كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع"[(3)]

إن السياق السابق يبين أن الإدارة هي التسيير وهو أيضا يفيد خدمة الآخرين فدلالة الإدارة ظاهريا تأخذ الشكل العلوي أي أعلى التنظيم أو الهيكل التنظيمي وهي ظاهريا أيضا تشير إلى التحكم والضغط ولكنها كما يفيد مضمونها اللغوي تشير إلى تقديم الخدمة لا انتزاعها.وإعانة الآخرين على إتمام الأعمال لا استمداد الأعمال منهم.

وبحثا في طيات معجم العلوم الاجتماعية نجد أن: "الإدارة عنصر أو وظيفة للأنساق المنظمة البيولوجية والاجتماعية والتكنيكية يضمن الحفاظ على بنية معينة لها واستمرار عملها وتحقيق برامجها وأهدافها والإدارة الاجتماعية هي التأثير على المجتمع بغية تهذيبه والحفاظ على خصوصيته النوعية وتحسينه وتطويره."[(4)]

من هذا التعريف يتبين أن الإدارة جزء من المنظمة بشتى أنواعها هدفه الأساسي الحفاظ على الأنساق العامة و استمرار عملها بتحقيق أهدافها المرجوة.

---

1) - علي بن هادية وآخرون، المرجع السابق ، ص23

2) إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، الإسكندرية ، منشأة المعارف،1993، ص26.

3) صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص43

4)- ناتاليا يفريموفا وتوفيق سلوم، المرجع السابق، ص438

ب/ الإدارة اصطلاحا: عرفت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية، الإدارة بأنها:"العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين، والإشراف على تحقيقه؛ وبأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية"[(1)]
إذن تتضمن الإدارة عملية الإشراف كما أنها محصلة الجهد البشري .

- وإذا ما تمعنا في فهوم العلماء حول الإدارة نجد زخما كبيرا من المعاني تناسبا مع اختلاف العلماء والامتداد الزمني لهم.ومن هؤلاء أبو الإدارة العلمية **فريديريك تايلور** F.W.Taylor الذي قدم تعريفا للإدارة حيث يرى بأنها" التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق "[(2)]

- وفي موقع آخر يؤكد **تايلور** على أن الإدارة هي"أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة "[(3)]

من المعروف أن **تايلور** له توجهه المميز حول الإدارة وهو توجه منصب بوجه خاص حول كيفية زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه حتى صنفت رؤيته حول الإدارة العلمية ضمن النظرية الميكانيكية وهذا ما انعكس بشكل جلي على تعريفه للإدارة التي تعتبر - بحسب ما أدرج سابقا- وسيلة للرقابة على الأعمال كي تؤدى بأقل التكاليف و أكفأ الطرق تبعا للأهداف المسطرة.

- وفي نفس المنحى نجد **فايول H.Fayol** يؤكد على أن الإدارة هي "التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة " [(4)]

وهو في باب آخر يذهب إلى أنها " قيادة الرجال والتحقق من أن الأهداف التي سطرت سابقا ستحقق، ودائما حسب هذا الباحث فإن المسير أو الإداري ينبغي عليه أن يتنبأ وأن ينظم وأن يأمر وأن ينسق وأن يراقب" [(5)]

وإذا كان ما ذهب إليه **فايول** يجعل من الإدارة مركبا من التخطيط واتخاذ القرار والرقابة والتنسيق والتنبؤ؛ - وهي كلها تفيد قيادة الأفراد- فهذه القيادة عنده تحمل

---

1)- موسى خليل ، الإدارة المعاصرة : المبادئ – الوظائف- الممارسة،.، بيروت، مجد المؤسسة الامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2005، ص16.
2)- طلعت ابراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم ، المرجع السابق، ص43
3 – محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999، ص21,
4)- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة لعلم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص26.
5)- محمد مسلم ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، الجزائر ، دار قرطبة، 2007، ص150.

دلالة الفن حيث يقول أن الإدارة "هي فن معاملة الناس والإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة وفن معاملة الناس من جهة أخرى".[1]

إن مطالعة التعريفات المختلفة يجد حيزا يحيط بأغلبها يرتبط بشكل مباشر بما ذهب إليه **تايلور** و**فايول** حيث ركزا بشكل دقيق على وظيفة الإدارة بشكل عقلاني يشد إليه المهمة المجردة للإدارة في سياقها العلوي المتميز بالرقابة والتخطيط وإصدار الأوامر وضمن هذا التصنيف يسوق البحث التعريفات التالية:

- الإدارة عند **تياجي** هي"التنظيم و الترتيب الخاص للجهود الجماعية للبشر"[2]

فهي إضافة للرقابة و الإشراف مهمتها الجمع بين الجهود و التأليف بينها في شكل منظم .

- في نفس السياق نجد أن الإدارة هي " مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك عن طريق تنسيق الجهود و الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج" [3]

وإذا كان **تياجي** قد تناول الإدارة من جهة التأليف بين الجهود البشرية فهذا التعريف يضفي عملية التوليف بين الموارد البشرية والمادية تحقيقا للأهداف المنشودة.

- تمعنا فيما سبق من تصنيف يمكن التنبه إلى أن جملة التعريفات المدرجة -وغيرها كثير لم يدرج - يحصر الإدارة في باب **العلم** المحكوم بقوانين وقواعد وعمليات حتى أن بعض هؤلاء الاصطلاحيين ومنهم **جلوفر** يشير بشكل جلي إلى أن الإدارة هي " القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف" [4]

نلاحظ من جميع التعريفات التي قدمها رجال الإدارة حول مفهوم عملية الإدارة تتركز حول معنى واحد وهو تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة وهي تتضمن الإشراف و الرقابة وأدلها القيادة.

---

1)- طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، المرجع السابق، ص44.

2) عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا،الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،1998، ص8.

3)- مرغاد لخضر، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، القاهرة،إيتراك للنشر والتوزيع، 2006.ص10

4)- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة ، المرجع السابق، ص08.

وإذا كانت الإدارة - بحسب ما سبق - تستشرف ما سيقع وتحدد ضمن ذلك خططا تناط التكاليف على ضوئها بتجميع الجهود ثم التأكد من دقة تنفيذها ضمن سياق علمي عقلاني فهي في سياقات أخرى تخرج عن دائرة العلم وحده وتشق معناها في مجرى آخر وهو المهارة والقدرة، وهذا يجعل السؤال نافذا هل كل إداري هو إداري ويصلح – ولوعلم- أن يكون إداريا ؟

Øضمن ذلك المعنى نجد من التعاريف من يخرج عن الرؤية الميكانيكية الصرف باحثا في الإدارة كجانب تقني يجمع بين العلم و المهارة بين المادة والإنسان وهو ما أدرج بمفهوم **الإدارة كفن**.وفي ذلك نسوق ما يلي:

- **جون مي** John Mee عرف الإدارة على أنها "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع" (1)
- **هوايت** "أن فن الإدارة إنما ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم"(2) .
- يضاف إلى التعريفين السابقين تعريف كل من عبد الكريم درويش وليلى تكلا حيث يذهبان إلى ان الإدارة هي :"توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين "(3)

هذا التعريف يضفي الصبغة الإنسانية الاجتماعية على الإدارة حيث أن وظيفتها بالنسبة لبعض الباحثين تتضمن تكتيل الطاقات البشرية وإقامة نوع من التضافر وصولا إلى غرض معين.

إذن الإدارة تعبر عن فن التعامل مع الآخرين وخدمتهم بتحقيق الانسجام والتنسيق بينهم ولهذا نجد أن محمد علي محمد يؤكد على أنها عملية اجتماعية أي هي" نشاط إنساني مستمر ومتصل، يستهدف تحقيق غايات مرغوبة من خلال العمل على استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن، وتنمية موارد جديدة باستمرار، كما يرتبط العمل الإداري ويتأثر من الأدوار والوظائف التي يمارسها الإداريون ، فإن عليهم خلق المناخ الملائم لحفز الأفراد إلى العمل من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية". (4)

1)- موسى خليل ، المرجع السابق، ص16
2)- عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، 07.
3)-المرجع نفسه، ص10
4)– محمد علي محمد، مجتمع المصنع، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.ص339.

من كل ما سبق يتبين ان الإدارة تميل تارة للعلم وقواعده المضبوطة وتميل أخرى إلى الفن المعتمد على الابتكار و المبادأة و الإبداع وبين الجدل القائم حول طبيعة الإدارة هل هي علم أم فن تبقى حيوية الإدارة وديناميتها لا تقتصر على القيام بوظائفها فحسب بل تتعدى إلى التفاعل القائم بين الإدارة و التنظيم من جهة وفي التفاعل داخلها بين الافراد وهذا ما يثبت الطابع الاجتماعي " فديناميكية المنظمات أو المؤسسات استدعت إدراك مفهوم الإدارة على انه أكثر من مجرد اسم يرمز للذين يشغلون المراكز العليا في الهيكل التنظيمي أو للقرارات و القوانين التي تملي نوعا معينا من السلوك . ولذلك نجد معظم الكتابات تتناول الإدارة على أنها أسلوب سلوكي فيه سمة التفاعل مع الأفراد الذين يقومون بالمهام التنفيذية للخدمات التي تقدمها المؤسسة وينعكس هذا الإدراك في التعريف القائل بان الإدارة هي العمل مع الأفراد و الجماعات وبواسطتهم لتحقيق أهداف تتعلق بالمنظمة"[1] أي مهارة التعامل مع العنصر البشري لأن الإدارة وسيلة لتحقيق مجموعة أهداف وليست غاية في ذاتها.

التعريف الإجرائي:

"الإدارة نسق علوي؛ اجتماعي، ثقافي وتنظيمي يتكفل بتوجيه مختلف الأفعال التنظيمية من خلال نسقها القيمي ".

1)- علي عسكر و جعفر يعقوب العريان ، السلوك البشري في مجالات العمل، الكويت، منشورات ذات السلاسل، 1982.ص26.

3-6 /النسق القيمي بين البناء اللغوي و البناء الاصطلاحي:

النسق القيمي مفهوم مركزي للدراسة، تعريفه يجرنا إلى تجزئة هذا المفهوم لأنه مركب ينحل إلى مفهومي:النسق، والقيم، وللاستزادة في تحقيق المعاني من المفترض فصل المصطلحين لوقوف أكثر عمقا وانتقال من الخاص إلى العام.

6-3-1- مفهوم النسق:

النسق مفهوم متداول في العلوم الاجتماعية عموما، وعلم الاجتماع تخصيصا وفي بحث معناه يصادفنا عديد من المعاني والتعريفات تتراوح بين اللغة والاصطلاح.

أ- النسق لغة: النسق في اللغة يعني "ما كان على نظام واحد من كل شيء."(1)

للنسق أيضا جذره اللغوي ومصدره في اللغات الأخرى حيث أن" كلمة نسق في اللغات الأروبية مصدرها كلمتان يونانيتان هما : Syn . Stema أي وضع أشياء بعضها مع بعض في شكل منظم منسق والنسق هو "مجموعة الوحدات المترتبة ترتيبا مخصوصا، والمتصل بعضها ببعض اتصالا به تنسيق، لكي تؤدي إلى غرض معين، أو لكي تقوم بوظيفة خاصة كما يترجم أحيانا بالمنظومة" (2).

حسب المعنيين السابقين يفيد النسق معنى النظام والتنظيم والترتيب والارتباط والاتصال بين وحدات هدفها القيام بغرض مشترك.

في المنحى نفسه يحدد معجم العلوم الاجتماعية مفهوم النسق بمعني "المنظومة أي جملة من العناصر المترابطة و المؤتلفة في كل واحد، والأنساق تنقسم إلى مادية ومجردة. والمادية منها تتوزع إلى غير العضوية (الأنساق الفيزيائية والجيولوجية والكيميائية...) والحية (العضويات، الأنواع...) وتمثل الأنساق الاجتماعية ...نوعا متميزا في إطار الأنساق المادية الحية." (3).

في نفس اتجاه المعنى اللغوي ورد معنى النسق في قاموس علم الاجتماع لعاطف غيث الذي يرى أنه " تنظيم ينطوي على أجزاء مترابطة تتميز بالاعتماد المتبادل وتشكل وحدة واحدة. على أن النسق يعتبر نموذجا تصوريا يستخدم لتسيير

---

1) علي بن هادية، المرجع السابق، ص1218.

2) عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، سلسلة عالم المعرفة، العدد 160، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1992، ص35

3) ناتاليا يفريموفا وتوفيق سلوم، المرجع السابق، ص ص 398-399

فحص الظواهر المعقدة وتحليلها. وعلى الرغم من أن النسق يمثل تجريدا من نسق أكبر منه، إلا أنه يعالج كما لو لم يكن جزءا من كل " [1]

التعريفات اللغوية السابقة تتضمن التقاء في المعنى والتفافا يدور حول مركز واحد يسوق النسق في شكل الترابط والاتصال والائتلاف في كلية واحدة، إضافة إلى أن بعض التعريفات تؤكد على أن النسق هو شكل متكرر في كل أبعاد الحياة المادية والاجتماعية هذه الأخيرة التي تعد بؤرة التركيز في هذه الدراسة. فالمجتمع هو مركب من الأنساق التي تعمل وظيفيا لاستقرار الوحدة الكلية وهي المجتمع. وتكرر معنى النسق كي يمس كل تفريعات المجتمع وخاصة منها التنظيمات كأنساق فرعية.

ب- **النسق اصطلاحا:**

تعرض عديد من المفكرين إلى تعريف النسق كامتداد للرؤى المعجمية السابقة تناولا يشير بشكل جلي أهمية هذا المفهوم في البناء الفكري الاجتماعي، ولتجلية ذلك تستعرض الدراسة عينة من تلك التعريفات:

يعرف **ولمان** بأنه" مجموعة من العناصر لها نظام معين، وتدخل في علاقات مع بعضها بعضا، لكي تؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد. " [2]

كما يشير وارن أيضا إلى أن النسق عبارة عن "مجموعة من الأشياء أو الوقائع المترابطة فيما بينها بالتفاعل أو الاعتماد المتبادل" [3].

تتطابق هذه التعريفات مع ما أدرج من تعريفات لغوية حيث تشترك في الترابط بين الأجزاء و العمل المتساند و المتفاعل لتحقيق الأهداف المنشودة.

والمتأمل في التناولات الاجتماعية المهتمة بالنسق كجزء مهم للدراسة السوسيولوجية يجد أن الاتجاه البنائي الوظيفي قد اهتم بدراسة النسق حيث نجد على رأسه بارسونز وباريتو وغيرهم. هذا الاتجاه الذي ينطلق من مبادئ أساسية ترتبط بشكل مباشر بمفهوم النسق تجمل فيما يلي:

---

1)- محمدعاطف غيث، المرجع السابق، ص442.
2)- عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع السابق، ص36.
3) - المرجع نفسه، ص36

- النظر إلى أي شيء سواء كان كائنا حيا أو اجتماعيا، وسواء كان فردا او جماعة أو مجتمعا على أنها نسق ، وهذا النسق يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة.

- لكل نسق احتياجات لا بد من الوفاء بها وإلا فإن النسق سوف يفنى أو يتغير تغيرا جوهريا.

- لا بد وأن يكون النسق دائما في حالة توازن، وذلك بتلبية أجزائه لاحتياجاته.

- كل جزء من أجزاء النسق قد يكون نافعا وظيفيا، أي يسهم في تحقيق توازن النسق.[1]

إن النظرة الشمولية للكون في كل أبعاده الطبيعية والإنسانية تنبه إلى ذلك النظم المتساند و المكمل بعضه للبعض الآخر في أشكال عنقودية يشكل أنظمة فرعية يمتلك كل منها نظاما قائما بذاته خاصا من العناصر المتفاعلة، وما يقال على العالم الطبيعي من ذرته لمجرته ، يقال عن العالم الاجتماعي الذي يتساند بدوره وظيفيا لتحقيق الاستقرار للكل و بالتالي تحقيق احتياجات أفراده.

وختاما يمكن النظر للنسق على أنه يشتمل على ما يأتي:

"- أنه عبارة عن مجموع أجزاء أو عناصر الكل.

-أن هناك علاقات وتفاعلات قائمة بين هذه العناصر.

-أن هذه العناصر تعمل معا لكي تؤدي وظيفة معينة .

-أن النسق يختلف مستوى تعقيده ودرجة شموليته (من الاتساع إلى الضيق) فقد تكون وحداته كبيرة العدد أو محدودة." [2]

إذن النسق هو الكل المترابط، حيث أن العناصر المختلفة المكونة لهذا الكل ليست مكدسة ببساطة وإنما هناك روابط توحد تلك العناصر فيما بينها، كما أن علاقات التكامل و التوافق تصل بينها. وعندما يحدث تغيير في عنصر منه يؤدي إلى تغير في الأخرى

1) حميد خروف وآخرون، الإشكالات النظرية و الواقع ، مجتمع المدينة نموذجا ، قسنطينة، دار البعث ،1999 ، ص108. بتصرف.

2)عبد اللطيف محمد خليفة ، المرجع السابق، ص36

6-3- **2**/مفهوم القيم:

يتداول عامة الناس في الحياة اليومية معان متباينة للفظ "القيمة" تباينا مرنا يجعل منها عرضة للاختلاف في الاستعمال وعدم الثبات، ولا يقتصر هذا الاختلاف على التناول العادي و إنما في الاستخدامات العلمية ارتباطا بالميدان العلمي من اقتصاد فلسفة، واجتماع، وحتى في الميدان الواحد مع التباين الواضح بين آراء العلماء. ولهذا من الصعب حصر تلك الآراء لإيجاد تعريف جامع مانع لمصطلح "قيمة". ولئن كان مفهوم القيمة يختلف من حقل معرفي إلى آخر فهذا راجع إلى استخدام المفهوم واقعيا وكذلك إلى الاختلافات في المعاني اللغوية وفيما يلي عرض لبعضها استهلالا بالتعريف اللغوي فالاصطلاحي.

أ/ **المفهوم في اللغة**: تعد اللغة أرقى أشكال التواصل الإنساني تاريخيا و هي في البحث العلمي المدخل الأساسي الأول الذي يشكل دعائم أي دراسة منهجية. القيم تبعا لذلك لها مدلولاتها الاصطلاحية العلمية؛ كما لها تعريفات لغوية متعددة ترتبط أساسا بتجذراتها اللغوية التي ظهرت بشكل جلي في آيات كثيرة من القرآن الكريم يستعرض البحث بعضا منها فيما يلي:

الأسرة الاشتقاقية للقيم في القرآن الكريم:

شغل مصطلح القيم مع عديد من تجذراته اللغوية مساحة واسعة من الآيات القرآنية في تشكيلة مفاهيمية نورد منها:

(مَا دُمْتَ عَلَيْهِ قَائِمًا) سورة آل عمران الآية 75

(لَيْسُوا سَوَاءً مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ أُمَّةٌ قَائِمَةٌ يَتْلُونَ آيَاتِ اللَّهِ آنَاءَ اللَّيْلِ وَهُمْ يَسْجُدُونَ) سورة آل عمران الآية 113

(وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا) سورة **النساء** الآية 5

(الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ) سورة النساء الآية 34

قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لَسْتُمْ عَلَى شَيْءٍ حَتَّى تُقِيمُوا التَّوْرَاةَ وَالْإِنْجِيلَ وَمَا أُنْزِلَ إِلَيْكُمْ مِنْ رَبِّكُمْ) سورة المائدة الآية 68

(ديناً قيماً) سورة الأنعام الآية 161 قيما يعني مستقيما.

(عَذَابٌ مُقِيمٌ) سورة الشورى آية 45

(إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي مَقَامٍ أَمِينٍ) سورة الدخان (الآية 51).

(فِيهَا كُتُبٌ قَيِّمَةٌ) سورة البينة (الآية 3).

(وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ) سورة البينة (الآية 5).

(فِيهَا كُتُبٌ قَيِّمَةٌ) سورة البينة : الآية (3)

هذه عينة من الآيات القرآنية الوارد لفظ قيم فيها والتي تأخذ دلالات لغوية متباينة وردت في حركة اشتقاقية تبين ما للمفهوم من دينامية تشكل أسرة لفظية، تقابلها قراءة معجمية وتفسيرات منوعة لها.

● **القراءة المعجمية**:

يقترن المعنى اللغوي للمفهوم محل التعريف بعديد من الدلالات المعجمية التي سيتم عرض بعضها واستنادا إلى القراءة المتمعنة يمكن أن نصنف التعريفات المتاحة في مجموعات ثلاثة هي:

المجموعة الأولى:

(1) "القيم : جمع لكلمة قيمة وهي مشتقة من الفعل الثلاثي قوم وهو يأتي على معان متعددة فالقيمة بالكسر واحدة القيم و هو ثمن الشيء بالتقويم وأصله الواو لأنه يقوم مقام الشيء ويقال ما له قيمة إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت " [1]

(2) ورد في المعجم الفلسفي : " القيم جمع قيمة و القيمة في اللغة الفرنسية "Valeur" وفي اللغة الانجليزية"Value Worth," وفي اللاتينية "Valor". و"قيمة الشيء في اللغة قدره ، وقيمة المتاع ثمنه . يقال: قيمة المرء ما يحسنه، وما لفلان

1)- مساعد بن عبد الله المحيا، القيم في المسلسلات التلفازية، الرياض، دار العاصمة للنشر والتوزيع، 1994، ص23

قيمة، أما له ثبات ودوام على الأمر. القيمة مرادفة للثمن، إلا أن الثمن قد يكون مساويا للقيمة أو زائدا عليها أو ناقصا عنها"[1]

(3) كما نجد أن لفظ القيمة"هي كالثمن تأخذ المعنى الاقتصادي" من الألفاظ الاقتصادية حيث "تدل مجازا على ما اتفق عليه أهل السوق وقدروه، و روجوه في معاملاتهم بكونه عوضا للمبيع فهي كما يقول الزبيدي "ثمن الشيء بالتقويم' ولا يعني هذا أن معناها مرادف لمعنى الثمن لأن بينهما فرقا يشير إليه الزبيدي حين يجعل التقويم قيدا لثمن الشيء في تعريفه " ويوضحه التهاوني حين يقول:" الثمن هو ما اتفق عليه العاقدان في البيع ، ويكون مساويا للقيمة، وزائدا عليها، وناقصا عنها". فهو على خلاف القيمة/ غير ثابت إذ أنه نتيجة لاتفاق العاقدين بينما القيمة نتيجة لاتفاق أهل السوق " (2).

(4)- في مواقع أخرى تعد" كلمة "valeur لاتينية الأصل، فهي مأخوذة من الفعل المصرف Valeo الذي معناه: "أنا قوي"أنا في صحة جيدة وهو معنى يتضمن فكرة الفعالية و التأثير و الملاءمة ومعنى تشير إليه الكلمة الفرنسية في استعمالها اللغوي حيث تدل على القوة و الشجاعة"(3).

نجد أن للقيمة حسب المعاني السابقة معان مقابلة للأشياء فتُرادف تارة بثمنها وقدرها وهو المعنى الذي يدل على "المقابل" أو "العوض" وهي دلالة مادية لا معنوية، على خلاف ما سيأتي من معاني.

<u>المجموعة الثانية:</u>

(1)- " كلمة قيمة التي انتشر استعمالها في عصرنا بمعنى الكلمة الفرنسية Valeur تدل أصلا على اسم النوع من الفعل "قام" بمعنى وقف، واعتدل، وانتصب، وبلغ واستوى"(4)

(2)- كما نجد أن " كلمة قيمة مشتقة أصلا من القيام، ونقيضه القعود، و القيام في معانيه هو العزم. **(أَنَّهُ لَمَّا قَامَ عَبْدُ اللَّهِ يَدْعُوهُ)**. والتقويم يعني الترجيح، وبيان

---

[1])) جميل صليبا، <u>المعجم الفلسفي</u>، ج2 ، بيروت، الكتاب اللبناني، 1982، ص212
2) عبد الله الفيفي ، <u>في نقد القيم.مقاربات تخطيطية لمنهاج علمي جديد</u>،بيروت، الانتشار العربي،2006، ص.22.
3)- الربيع ميمون، <u>نظرية القيم في الفكر المعاصر</u>، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1980، ص28.
4)-المرجع نفسه ص27 .

فضل شيء على شيء أو معنى آخر، فالراجح - معنويا- يعني الفضل والفضيلة وهما ضد النقص والنقيصة ومن هنا ارتبطت القيم في جانبها الإيجابي بالفضائل الخلقية، وفي جانبها السلبي بالنقائص أو الرذائل."[1].

حسب الدلالات السابقة وعلى خلاف المعاني اللغوية الأولى يفيد ارتباط المفهوم بدلالات معنوية حيث " إن هذه العبارات كلها، عندما نتأملها، لا نجد فيها أثرا للمعنى الاقتصادي قيمة المبادلة المرادفة للمنفعة بل إشارة إلى معاني أخرى تدل على كمال، بينما يدل مقابلها على نقصان. فالثبات و الاستقامة والاعتدال صفات مستحبة في الإنسان وغيره، قد يخرجنا تأملنا من مجال علم الاقتصاد إلى ميادين أخرى ، منها ميدان تختص به فلسفة القيم، وتهتم بدراسة مشاكله، و إيجاد حلول له"[2]

<u>المجموعة الثالثة:</u>

بين المجموعة الأولى المتبنية للمفهوم اللغوي المادي للقيم وبين المجموعة الثانية التي تجعل للقيم دلالات معنوية أخلاقية نتلمس صنفا معجميا ثالثا يجمع بين الرؤيتين فيشكل بذلك تصنيفا لا يلغي ارتباط القيم بالأشياء وهو في ذات الوقت لا ينفي الدلالات المعنوية للقيم. ونجد منها:

(1)-"القيم جمع قيمة ؛ و"قيمة" اسم هيئة من قيم الشيء بكذا ؛ بمعنى كان ثمنه المقابل له كذا ثم استعمل بمعنى القدر و المنزلة ، ومن هنا نشأ المعنى الفلسفي لهذه الكلمة ، فهو" انتقال من دلالة مادية معروفة في علم الحساب وعلم الاقتصاد السياسي إلى دلالة معنوية تعبر عما في الأشياء من خير أو جمال أو صواب" [3]

(2)- كما نجد في معجم العلوم الاجتماعية أن "القيمة ما يكون ذا شأن بالنسبة للفرد أو الجماعة؛ ما يعتبر خيرا أو شرا، حسنا أو قبيحا، جائزا أو محرما، نافعا أو

---

1)- أحمد المهدي عبد الحليم ، <u>تعليم القيم فريضة غائبة في نظم التعليم</u>، أبحاث مؤتمر المناهج التربوية و التعليمية في ظل الفلسفة الإسلامية و الفلسفة الحديثة. المعهد العالمي للفكر الإسلامي،1990، ص 209.
2)- الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 28 .
3) محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص37

ضارا، حقا أو باطلا ...والقيمة قد تكون ايجابية (كالأخذ بمبدأ) أو سلبية (كالنفور منه)؛ موضوعية أو ذاتية؛ مادية و اجتماعية-سياسية وروحية". [1]

التعريف السابق قد حوصل بين طياته العديد من الدلالات المرتبطة بالقيمة وزيادة لما أكدته التعريفات السابقة نجد أن هذا التعريف يضيف دلالة أخرى تجعل للقيمة ازدواجية تقترب تارة من السلب وتارة أخرى من الإيجاب ثم أن القيم قد تأخذ أبعادا فردية أو أبعادا اجتماعية

الأكيد بعد هذا العرض اللغوي أن لفظ القيمة يحمل بين ثناياه دلالات مادية وأخرى معنوية، ودلالات ايجابية وأخرى سلبية.

ومع ذلك المتتبع للتطور التاريخي للمفهوم يكتشف أن المعنى المادي الوارد للقيمة ما هو إلا نتاج انبثاق المفهوم ابتداء في المجال الاقتصادي. " فأصل معنى اللفظة إذن اقتصادي مادي، ثم انتقل المعنى – لكما هو الشأن في حياة الألفاظ وتطورها- من الدلالة المادية المحسوسة إلى دلالات مجازية معنوية متعددة. فأصبح لكثير من الأشياء وجوانب الحياة قيمة – ليست مادية بالضرورة نتساءل عنها ونقدرها – وذلك بسبب صفات في تلك الأشياء والجوانب أو بسبب ما تحققه من فائدة عملية في الحياة أو ذوقية للأفراد مثل: الجمال والخير والحق والعدل والحب أو الرغبة أو الاشتهاء النفسي" [2]

في المقابل لا تكاد كلمة "قيمة" تستعمل في الكتابات الاقتصادية المعاصرة، إذ يستعمل مصطلح "المنفعة" أو "الثمن "، وذلك لأن الكلمة مع أنها تعني "الثمن" فمن الصعب تنقيتها مما لا تزال تتضمنه في الأذهان من معان فلسفية و أخلاقية اعتبارية"[3].

المستخلص مما سبق أن القيمة كمصطلح يتنوع مدلوله تبعا لسعة لغوية تؤصل لنسيج مفهومي متكامل ومتناغم ، وحركة اشتقاقية لافتة تصعب من الثبات أمام تعريف لغوي واحد. وهذا ما أكده القرآن الكريم والمعاجم اللغوية حيث ارتبط لفظ قيمة بمعان متعددة " مثل "قيمة الشيء، الثبات، التمسك، الاستقرار، الدوام

1)- توفيق سلوم ، ناتاليا يفريموفا ، المرجع السابق، ص457

2) – ناصر الدين الأسد ، القيم بين الخصوصية و العمومية ،مؤتمر الثقافة و القيم ، المؤتمر الثقافي العربي السابع، بيروت، دار الجيل،2002، ص ص31-32.

3)- محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص38.

الاستمرار،البقاء، الاستقامة، الحق، وعدم الميل، دفع الباطل، القيادة و السياسة التقويم، الاعتدال، الاستواء، التعديل للصحيح، الشمول، العزم، و الفعل ودوام الفعل المحافظة و الإصلاح، البيان والوضوح، الالتزام الإلزام، التمام و الكمال، الأساس والضرورة، العماد والنظام، الدفاع والمدافعة عن القيم و الحق، الجماعة، والرغبة والاعتقاد...... "(1)

ب/البناء الاصطلاحي للقيم:

تضمن الحديث السابق عن القيمة لغة عديدا من التعريفات، واتضح بعد العرض أن القيمة تحمل معاني مختلفة، فيما يلي سيتم التطرق إلى المعاني الاصطلاحية حيث سيتم تبيانها في المنظور الاجتماعي. و لكن قبل ذلك من الضروري توضيح أن إشارات مختلفة قد نبهت إلى تخلف العلوم الاجتماعية عن دراسة القيم مقارنة باهتمامها بمواضيع أخرى وفي ذلك يقول ليفي ستراوس Lévi-Strauss " إذا كان قد بدا من العلوم الاجتماعية شيء من العزوف أو التردد أو التقصير أو التباطؤ في معالجة القيم، فمرد ذلك إلى أنه عندما نتكلم عن القيم، إنما نتكلم عن الانفعالات والعواطف والظواهر غير المنطقية . وبما أن مهمة أي علم هي أن يعبر عن الظاهرة بأسلوب منطقي، فإننا نخشى أن يفضي الكلام علميا عن القيم إلى التناقض الحادث عند تفسير بيانات غير منطقية بعبارات منطقية، فهذا من شأنه أن يهدم هذه البيانات ويشوه طبيعة القيم "(2).

وإذا كان هذا العالم قد نبه إلى تخلف العلوم الاجتماعية فهناك من يشير إلى أن بعض تلك العلوم قد سبقت في تناولها للقيم عن علوم اجتماعية أخرى وهذا ما تمت الإشارة إليه من طرف " جاندي E-C حيث قال " كان علماء الاجتماع حتى عهد قريب يعتقدون أن دراسة موضوع "القيم" من شأن الفلاسفة وحدهم، ولذلك لم يعيروها أي اهتمام وتركوها للفلاسفة، ثم يمضي فيعلق على هذا بقوله "وواضح أننا (يقصد علماء الاجتماع) مصابون بفوبيا اجتماعية من ناحية القيم سببها الأساسي اعتقادنا أن دراسة القيم لا يمكن أن تكون "علمية" (3).

---

1)- نادية محمود مصطفى وآخرون ، العلاقات الدولية في الاسلام .مدخل القيم إطار مرجعي لدراسة العلاقات الدولية في الاسلام،ج2، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، 1999، ص59..

2)- عبد السلام السعدي، تدريس مفاهيم قيم حقوق الانسان ضمن المناهج التعليمية، الدار البيضاء، دار الثقافة،2001، ص130

3) - فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية:، القاهرة ، مكتبة الاسرة ، 2003، ص 21.

ومع ما قيل سابقا إلا أن الكثير من العلماء في شتى صنوف العلم قد تبنوا الحديث عن القيم إلا أن " دراسة القيم كانت ومازالت محور خلاف أساسي بين المدارس والاتجاهات الفكرية...وانطلاقا من التباين الجوهري في تحديد مدلول القيمة، ليس ثمة تصنيف موحد لمواقف الفلاسفة و العلماء من نظرية القيمة "[1] .

و لذلك يتضمن تحديد القيم اصطلاحا العديد من التعريفات المتباينة التي تصعب من عملية حصر المفهوم في تعريف مفرد وجامع لتعدد الرؤى المتعلقة به حيث اختلف العلماء حول معنى القيم حتى وصلوا إلى حد التضارب و التناقض،

وفي هذا يؤكد "فون مورنج (mering von) الذي يقول: "هناك في ميدان البحوث في القيم على وجه الخصوص جدب في النظريات المتناسقة، و خصب في النظريات المتضاربة" [2]

ومع ما ورد من اختلاف في وصف وتحديد المفهوم على المستوى العلمي، ومع أن تشكيلة مفاهيمية أخرى كانت سابقة للطرح الاجتماعي، إلا أن الدراسة ستكتفي بإلماحه عن أهم ما طرحته مدارس هذا المنظور.

ومع ما تقدم من تجنب الكثير من العلماء تناول القيم كموضوع للدراسة نجد لفيفا من علماء الاجتماع قد اهتموا اهتماما خاصا بالقيمة بعدما تبين أنها متغير أساسي في البناء الاجتماعي، ولأن كثيرا من الآراء قد وردت بعد الظهور الفعلي لعلم الاجتماع –كما يقره الغرب- إلا أننا لا يمكن أن ننفي الكثير من الإشارات الواردة في التاريخ عبر تطور الفكر الاجتماعي قبل الميلاد وبعده مع الأفكار القديمة، ومع ما يرد من عدم اكتمال تلك النظرة وتصنيف تلك الآراء ضمن الدائرة المثالية اليوتوبية أو الطوباوية. وكنموذج عن تلك الأفكار، نجد الفكر الشرقي القديم في الصين القديمة مع (كونفوشيوس) الذي أكد أهمية القيم الأخلاقية وضرورتها في تمتين الأسرة والمجتمع وأشار إلى التعاون و الاحترام والطاعة والولاء ... التي تعتبر سندا حقيقيا للتضامن داخل المجتمع.

كما أن الصوفية الصينية مع التاوية وعلى رأسها (لاوتزو) قد تناولت الإشارة إلى بعض القيم الأخلاقية كتجنب الحقد والبذخ والإسراف...و الفكر المسيحي مع القديس

---

1)- حميد خروف وآخرون، المرجع السابق، ص ص 85-86.

2) فوزية دياب، المرجع السابق، ص 20.

أوغسطين وتوماس الإكويني قد نبه إلى بعضها وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأفكار لم تلغ القيمة من الآراء الإصلاحية آنذاك لأنها كانت مرتبطة بشكل مباشر بالدين.

إن ما تم عرضه لا يخرج عن المقصد الأساسي للعنصر ألا وهو تحديد مفهوم القيم ولكن كيما نكون أكثر إنصافا تمت الإشارة إلى ما سبق مع أن تلك الحقبة من تاريخ الفكر الاجتماعي لم تحدد أبعاد القيم بالشكل المعاصر.

ومع أن العلامة ابن خلدون كان في حقبة لا يعتدها الفكر الغربي اليوم من المؤسسات الحقيقية و الفعلية لعلم الاجتماع إلا أن النسق النظري له قد تضمن العديد من الإشارات حول العصبية و البداوة و الملك ولكن اللافت هو تشكل الرؤية القيمية بالإشارة إلى نسق قيمي يعد بعدا أساسيا للبناء الاجتماعي منها التعاون والتضامن .

إضافة إلى الآراء السابقة تتراءى نماذج عديدة لتعريف القيم في الرؤيتين الغربية والعربية، نجدها مبثوثة بين طيات الدراسات والبحوث. وكمحاولة للجمع بين الخيوط المتفرقة للقيم تستعرض الدراسة جزءا من العمران الفكري المتشكل من بصمات علماء حاولوا صياغة معاني متعددة فتمدد لفظ القيم في معناه لينعكس على التعريفات المختلفة بطراز يتقاطع في كثير من الأحيان بدلالات وقواسم مشتركة وبين موسع ومضيق نجد ما يلي:

- " القيم مصطلح لم يلق من الباحثين في العلوم الاجتماعية عناية واهتماما إلا في السنوات الأخيرة إذ يعد كل من توماس و زنانيكي أول من استخدم هذا المصطلح في كتابهما "الفلاح البولندي في أوروبا وأمريكا وقد عرفاها أنها "أي معنى ينطوي على مضمون واقعي وتقبله جماعة اجتماعية معينة، كما أن لها معنى محددا حيث تصبح بضوئه موضوعا معينا أو نشاطا خاصا. "[(1)]

- أما"ببر" « pepper » فيقول "القيمة بأوسع معانيها هي أي شئ خيرا كان أم شرا"[(2)]

هذا التعريف مقتضب في ظاهره، لكنه يحمل كوامن مبهمة تجعله أكثر توسعا ويصدق على كل شيء ولا شيء لأن دلالة الخير والشر غير واضحة ولم يبين

---

1) – مساعد بن عبد الله المحيا ، المرجع السابق، ص46.

2)- فوزية دياب، المرجع السابق، ص25.

المقصود منها. نفس الشيء يقال على التعريف الأول إلا إن السياق الأول أكثر تحديدا من حيث تبيان مصدرية التقييم وهو الجماعة الاجتماعية .

و للإشارة معظم علماء الاجتماع يعتبرون القيم حقائق أساسية في البناء الاجتماعي للمجتمع وعلى أساس هذا الفهم فهم يعالجونها باعتبارها عناصر بنائية، تشتق أساسا من التفاعل الاجتماعي، ومنهم:

- "-(اميل دوركايم (E,Durkheim) يعرفها على" أنها إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجة عن تجسداتهم الفردية."[(1)]

اشتهر دوركايم بعديد من النظرات المتعلقة بالبناء الاجتماعي، أدلها في منظومته الفكرية الضمير الجمعي الذي يعد الشكل الفوقي الموجه لسلوكات الأفراد مع ما يمارسه من جبرية وإلزام ، القيم هي إحدى مضامين ذلك الضمير الذي يتشكل من تفاعل وتركيب الضمائر الفردية

لدوكايم رأيه حول تشكل القيم حيث يرى أن "المجتمع هو أساس القيم ومصدر القيم العليا وأنها نتاج اجتماعي لعوامل اجتماعية، ويعتمد النظام الأخلاقي على البناء الاجتماعي للمجتمع الذي يوجد في إطاره وليس هناك نظام أخلاقي واحد لكل المجتمعات، ولكن لكل مجتمع نظامه الأخلاقي الذي يحتاجه و الذي يتحدد من خلال ما هو مرغوب فيه اجتماعيا"[(2)]

إن استنطاق التعريفات الكثيرة بعد التأمل فيها يتيح تصنيفها ضمن دوائر فيها اختلافات في التحديد مع أنها تشترك ضمنيا في محاولة تعريف القيمة، و المتأمل فيها يجد القيمة أحكاما صادرة على الأشياء أو الأفعال اعتمادا على عملية المفاضلة كما أنها عند بعض المفكرين تأخذ الدلالة الإيجابية فقط، في حين قد تأخذ الدلالتين الإيجابية و السلبية في نفس الوقت.

Ø **<u>القيمة كدلالة إيجابية</u>** : ورد عديد من التعريفات التي تنظر إلى القيمة على أنها شكل إيجابي دوما وهذه نماذج منها:

1)- ماجد الزيود، <u>الشباب و القيم في عالم متغير</u>، الأردن ، دار الشروق، 2006، ص22.

2) كمال التابعي، <u>الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية</u>، القاهرة ، دار المعارف، دت، ص23

~ **يعرفها شوارت** (Schwart) بأنها "عبارة عن مفاهيم، أو تصورات للمرغوب تتعلق بضرب من ضروب السلوك أو غاية من الغايات، وتسمو أو تعلو على المواقف النوعية، ويمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية " [1]

~ في نفس السياق يعرفها **كلاكون** حيث يرى أن القيمة هي "مفهوم تجريدي (ظاهر أو ضمني يميز الفرد أو الجماعة) للمرغوب فيه الذي يؤثر على اختياراتنا من عدة بدائل لطرق ووسائل وأهداف السلوك " و المرغوب فيه هنا كلمة تعني ما ينبغي أن يرغب فيه حسب معايير الجماعة دون الميول و الرغبات الشخصية"[2].

~ كما أن **توفيق نبيل السمالوطي** أن" القيم مجموعة الأفكار المشتركة وجدانيا تدور حول ما هو مرغوب فيه، والتي تسهم في تنظيم السلوك."[3]

~ كما أن دود "ساوى القيمة بالمرغوب فيه "بمعنى أي شيء مرغوب فيه أو مختار من شخص ما في وقت ما"[4].

القيمة إذن حسب هذا النسيج التعريفي يأخذ دلالة المفاهيم تارة والتصورات تارة أخرى ومجموعة الأفكار طورا والتي تلتف كلها حول المرغوب فيه في شكل عملية اختيارية بين ضروب السلوك او الغايات كبدائل متاحة تنظم السلوك.

Ø **<u>القيمة بين الدلالتين الإيجابية والسلبية:</u>**

إذا كان ما ورد من التعريفات السابقة يركز على إيجابية القيمة فهناك من التعريفات من يجعل للقيمة وجهان: الإيجاب والسلب تعبر عما هو مرغوب فيه أو مرغوبا عنه. وفيما يلي جزء منها:

~ أول شخصية هو **تالكوت بارسونز** (Parsons) الذي يرى في كتابه النسق الاجتماعي" أن" القيمة عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معيارا أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف وهذا معناه أن القيم تمثل معايير

1)- ماجد الزيود، المرجع السابق، ص23
2) مساعد بن عبد الله المحيا ، المرجع السابق،ص50.
3)- ماجد الزيود، المرجع السابق،ص23
4 محمد احمد بيومي، <u>علم اجتماع القيم</u>، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية،2004 ، ص107.

عامة وأساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء."[1]

حسب ما ورد في التعريف القيمة جزء من رموز تعد معيارا من خلاله يتم الاختيار بين بدائل متاحة وهي مشترك اجتماعي دوره التنظيم والتكامل بين الأنشطة.

هذا وقد عرفها كذلك على أنها "المعايير التي نحكم بها على كون الشيء مرغوبا فيه أو غير مرغوب فيه." [2]

إذن بارسونز يرى في القيم معايير للحكم تفيد الرغبة من عدمها.

~ في الإطار نفسه يعرفها كرتش بأنها "المعتقدات لما هو مرغوب أو حسن (مثل حرية الكلام) وما هو غير مرغوب أو سئ (مثل عدم الامانة)"[3]

إذا كان بارسونز يرادف المعيار بالقيمة فهي عند كرتش تفيد الاعتقاد، والاعتقاد قد يختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى مثله ودلالة ذلك ما أعطاه من أمثلة فقد تكون حرية الكلام مرغوبة عند البعض غير مرغوبة عند البعض الآخر.

~ وهذا ما ذهب إليه هوفستاد أيضا حين عرفها بأنها "اعتقادات عامة تحدد الصواب من الخطأ والأشياء المفضلة من غير المفضلة"[4].

مع أن هذا التعريف يتفق والتعريفات السابقة إلا أنه يضيف أن القيمة هي اعتقادات تتعلق بالأفعال في صوابها أو خطئها أو بالأشياء في تفضيلها من عدمه.

~ في نفس المعنى يؤكد هاري جونسون أن القيمة هي "فكرة أو معيار ثقافي تقارن على أساسه الأشياء أو الأفعال فتحظى بالقبول أو الرفض نسبة لبعضها البعض باعتبارها من الأمور المستحبة أو غير المرغوبة، الصحيحة أو الخاطئة "[5]

اقتران القيمة بعملية المفاضلة أو التفضيل يقره عديد من العلماء ومنهم

1) كمال التابعي، المرجع السابق، ص31
2) ماجد الزيود،المرجع السابق، ص22
3) مساعد.عبد الله المحيا ، المرجع السابق، ص48
4) ماجد الزيود، المرجع السابق، ص22
5) مساعد عبد الله المحيا، المرجع السابق، ص 48

~ ثورندايك Thorndaike:الذي ينظر إلى القيم على أنها تفضيلات وأن القيم الإيجابية و السلبية تكمن في اللذة أو الألم الذي يشعر به الإنسان فإذا كان حدوث شيء لا يؤثر مطلقا على لذة أو ألم أي فرد أيا كان حاليا أو مستقبلا. فإنه يكون عديم القيمة على الإطلاق، وعلى هذا فلا يكون خيرا أو شرا مرغوبا فيه أو مرغوبا عنه" [1].

هذا التعريف يزيد على التعريفات السابقة ما أضافه حول التأثير الإيجابي أو السلبي للقيمة في شعور الإنسان، وإذا لم يتم ذلك حاضرا أو مستقبلا فلا يعد ذلك قيمة.

· القيمة كموجه للسلوك، والفعل كمؤشر على القيمة:

إن ما تم عرضه سابقا من أن القيمة تعد إيجابية دائما عند بعض العلماء أو أن تأخذ الدلالتين الإيجابية والسلبية ليس كل ما قيل عن القيمة إذ أن هناك دلالات أخرى كثيرة، ما يهم منها هو علاقة القيمة بالسلوك أو الفعل حيث ورد في هذا الحيز عديد من التعريفات يستعرض البحث بعضا منها للإشارة للعلاقة الوثيقة بين السلوك، الفعل، والقيمة تعضيدا لأهمية إشكالية البحث.

~ وفي هذا المعنى تمسك موريس (Morris) بوصف القيم بأنها (علم السلوك التفضيلي) إذ إن أي سلوك للفرد يمثل تفضيلا لمسلك على الآخر، والمسلك المختار هو الأحسن والأكثر قبولا، و الأكثر أهمية في نظر الفرد، وطبقا لتقديره وإدراكه للظروف القائمة في الموقف"[2]

من هذا المنطلق تعد القيم اختيارات لأفضل المسالك في مواقف الحياة أو اتخاذ القرار من بين عدة بدائل.

شرحا لما ذهب إليه موريس نجد ماكيفر يذهب إلى أن "القيم أي –ما هو مرغوب فيه- لا يمكن أن تغيب عن الحياة الإنسانية، فنحن لا نستطيع أن نعيش ونقوم بأي فعل بدونها فإذا قلنا أننا نعيش، فهذا يعني أننا نفعل، وأن نفعل هو أن نختار، وأن نختار هو أن نقيم. وبعبارة أخرى فإن عملية الحياة داخل مجتمع تجعل من التقييم الاجتماعي أمرا ضروريا لا مندوحة عنه فالإنسان يتميز بتعدد جوانبه

1) كمال التابعي، المرجع السابق، ص 23

2) مجدي زكي الجلاد، تعلم القيم وتعليمها : عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص23.

وقدرته على التعلم هذا بالإضافة إلى لغته وأدواتها الأخرى. و بإيجاز يتميز الإنسان بثقافته، تلك الثقافة التي تمثل مركبا معقدا وشاسعا من القيم ويسعى الإنسان دائما وبصورة تعاونية وراء القيم"[1].

إذن القيمة هي بوصلة يمكن من خلالها معرفة مضامين الحياة والترجيح بينها وبموجبها يتم الاختيار بين البدائل ومن ضمنها بدائل السلوك وفي هذا الإطار أشار كل من:

~ كارين أوينز " أن القيم هي أفكار معيارية توجه السلوك وتزوده بمعايير خارجية وداخلية على نحو ما يكافح الناس من أجله، وتزود السلوك بالأساس الأخلاقي "[2].

~ و يتفق مع ذلك باريت الذي أكد : "عدم الاتفاق بين العلماء حول معنى القيم موضحا أن القيم تقع في قلب الحياة والفعل البشري. وتمثل تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي أو محكات ومعايير للاختبار بين بدائل للسلوك"[3]

إن تأملا بسيطا في التعريفين السابقين يؤكد جلاء الرابطة العلائقية بين القيمة والسلوك فهي حسب التعريف الأول موجهات أساسية للسلوك تدعمه منظومة أخلاقية، وهي في الثاني تشكل مركزية يلتف حولها الفعل البشري والحياة ككل تحدد تفضيلات الاختيار بين بدائل السلوك المتاحة.

تعضيدا للمعنى السابق يذهب روكيتش :إلى أن القيمة معتقد واحد مستمر يحمل في طياته تفضيلا شخصيا أو اجتماعيا لغاية معينة من غايات الوجود ويوضح وجهة نظره هذه بقوله: إننا عندما نقول أن لدى إنسان أو شخص ما قيمة، فهذا يعني أن لديه اعتقاد دائم بأن هناك نوعا معينا من السلوك يعتبر مفضلا شخصيا أو اجتماعيا على أنواع السلوك البديلة وتصبح هذه القيمة عن وعي.

أو بدون وعي مستوى أو معيار لإرشاد الفعل وتوجيهه، وتوجيه اتجاهات الفرد نحو الأشياء والموضوعات، وفي تبرير أفعال واتجاهات الشخص نفسه أو أفعال الآخرين "[4]

---

1)- كمال التابعي، المرجع السابق،ص 21.
2)- سمير خطاب، التنشئة السياسية والقيم، مصر الجديدة ، إيتراك للنشر والتوزيع،2004،ص63
2)- كمال التابعي ،المرجع السابق، ص 30.
4) - المرجع نفسه، ص34.

القيمة كموجه لا تقتصر على السلوك الفردي للمفاضلة بين الأشياء والموضوعات بل تتعدى الفردية إلى السلوكات الاجتماعية وتكون مبررات اجتماعية حقيقة للاختيار اجتماعيا

- في نفس الاتجاه تعرف نوال محمد عمر القيمة بأنها "فكرة يعتنقها جماعات من الناس أو رأي سواء كانت هذه الأفكار هدفا في حد ذاتها أو مجرد تعبير عن السلوك فهي قادرة على أن تجعل الفرد يفضل موقفا على آخر ويسلك سلوكا يتفق مع هذه القيم التي تقبلها الجماعة وأن الانحراف عن هذه القيم يشعر الفرد بالذنب سواء كانت سيئة أو مرغوب فيها خيرة أو شريرة، فالقيمة هنا إذن تؤثر في سلوك الفرد أو سلوك الجماعة، لأنها "مبدأ فكرة يعتنقها مجموعة من الأفراد توضح الأفضلية في موقف ما"[1]

إذا كان النسيج المفهومي السابق يقر بأن القيمة موجه أساسي للسلوك والفعل وهي أساس ضمني كامن وراء المفاضلة بين الأشياء والموضوعات تصوغ الأفعال وتسوغ المواقف فهذا يفضي إلى العلاقة التبادلية بين القيمة والفعل حيث يمكن ان نعرف الفعل من خلال القيمة كما يمكن في الآن نفسه أن نجعل الفعل مؤشرا للقيمة وهذا ما أقره كمال التابعي بقوله:

"المتأمل في أصحاب هذا الاتجاه سوف يدرك أنها ركزت على أن القيم ترتبط ارتباطا عضويا بالسلوك، كما تعتبر محددا هاما من محددات السلوك الإنساني، وأن السلوك يمثل مؤشرا للقيم، أي أننا نستطيع أن نتعرف على القيم من خلال أفعال وسلوكيات الأفراد في المجتمع, وقد لجأ أصحاب هذا الاتجاه إلى الاعتماد على الفعل كمؤشر للقيم أي تبني الفرد للقيمة في سلوكه. أي السلوك ليس القيم ولكنه يعد مؤشرا نستدل عليها من خلاله" [2].

مما سبق وحسب ما تم تصنيفه هناك تعريفات لا يمكن حصرها ولا عرضها مجتمعة في هذه الورقات، إن العملية الانتقائية السابقة هي محاولة لإسناد الإشكالية إلى إطار نظري ثري بوجهات النظر حول القيمة، وإلى سعة لغوية واصطلاحية واسعة، حيث أن المقاربات السابقة لم تستطع الإجماع على رأي محدد للمصطلح

---

1) مساعد عبد الله المحيا، المرجع السابق.ص50

2) كمال التابعي، المرجع السابق، ص 50.

حتى غدت القيمة عرضة للمرونة في الاستعمال تداولا في أحاديث الناس العادية أو التناولات العلمية .

ومع ذلك واستنباطا مما سبق بسطه من تعريفات هناك التفافات متكررة لمضامين وعناصر مشتركة تتردد فيها " فالقيم هي بمثابة معايير اجتماعية للسلوك الإنساني تحدد الصواب من الخطأ، تحدد المرغوب فيه من المرغوب عنه، كذلك فإن القيم معيار للضبط الاجتماعي، وموجهات للسلوك الفردي، وهي بالإضافة لذلك ليست مجرد صفات مجردة، أو نظرية وإنما يتم ترجمتها إلى سلوك، لها حظ من الثبات وتخضع للتغيير، كذلك فهي ظاهرة اجتماعية ثقافية تخضع لعملية التنشئة الاجتماعية وتتأثر بها"[(1)]

كما أن اللافت انصراف معناها إلى المفاضلة والأحكام الصادرة في حق الأشياء والأفعال، اختيارا بين المسالك والوسائل والمقاصد، وتبحرا في عوالم الأفكار والأشخاص والأشياء. فالأحكام القيمية ضرورية في كل مكامن النشاط الإنساني وجملة الأفعال الحضارية، و القيمة ليست نسجا مقصورا على الذات بل إشعاعا علائقيا يحول السكون إلى حركة ،هذه الأخيرة التي تتشكل في الوجود الإنساني ضمن ثنائية القيمة والسلوك، وهي علاقة حميمية بين القيمة و الممارسة، بين النظر و الحركة، وبين الفكر و العلم و العمل، تضمن عدم النظر للقيم كمثاليات او قيم محفوظة لها مجالها الحيزي المنفصل عن الحياة بل كرأسمال رمزي موجه لها.

6-3-3/ <u>تعريف النسق القيمي</u>:

بعد محاولة تعريف مصطلحي النسق والقيم منفصلين والوقوف على أهم ما قيل عنهما نتحول إلى الجمع بين المصطلحين فيما يعرف بالنسق القيمي حيث ورد عديد من التعريفات حوله نجمل فيما يلي بعضها انتقاءا لما يخدم الدراسة.

ربط بعض المتناولين لهذا المفهوم معناه بالفرد كما ربطوه بالمجتمع ككل حيث ينم ذلك عن مستوى اتساع الرؤية المقرة بذلك.

1) ماجد الزيود ، المرجع السابق، ص23.

و بداية "انبثقت فكرة نسق القيم من تصور مؤداه أنه لا يمكن دراسة قيمة معينة أو فهمها بمعزل عن القيم الأخرى، فهناك مدرج أو نسق هرمي تنتظم به القيم مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للفرد أو الجماعة"(1).

وكمدخل لتحديد مفهوم النسق يرى كوتون أنه "ما دام الناس يضعون الأشياء والأفكار و الأفعال طبقا لمقاييس المرغوب والمسموح ، ويتركون أفعالا أخرى في مقابلها، طبقا للمرفوض و المستهجن ، فإن النتيجة هي أنهم يستجيبون لنسق قيمي(2)

ومن بين الأوائل الذين أشاروا إلى هذا المفهوم ماكس فيبر حيث بين أن " نسق القيم يلعب دورا محوريا في النظام الاجتماعي الذي لا يوجد فيه نسق اجتماعي شاملا ومتماسك، بدليل وجود تباين قيم بين فرد وآخر وبين فرد في ساحة التفاعل الاجتماعي وبين فعل وسلوك رجل الدولة."(3)

هذا الرأي يفصح عن أن للنسق القيمي دور مهم في النظام الاجتماعي وأن هذا النسق متباين بين أفراد هذا النظام بحسب مركزه الاجتماعي .

في نفس سياق ارتباط نسق القيم بالمجتمع والجماعة نجد عبد الرزاق جلبي يؤكد على أن نسق القيم" يشير إلى القيم التي يتبناها المشاركون في النسق الاجتماعي كموجهات سلوكهم، وهذه القيم هي المسؤولة عن التوازن والوحدة، كما إنها تحقق التماسك وتمنح الفعل الاجتماعي شكلا وتعطيه معنى" (4) .وهذا التعريف هو امتداد لرؤية الاتجاه البنائي الوظيفي، القائم على التوازن و التساند و التكامل وضمن هذه التشكيلة تظهر القيم في نسقها كموجهات أساسية للسلوك مسؤولة عن الوحدة و التماسك.

كما يؤكد المعنى السابق محمد أحمد بيومي الذي يجلي مواطن تشكل النسق القيمي الاجتماعي ، حيث يختلف بدوره في النظام الاجتماعي حيث يعرف نسق القيم على أنه" المعايير والمباديء التي يتمسك بها المجتمع أو أغلب أعضائه سواء

---

1)-عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع السابق، ص61.
2)- عبد الله الفيفي ، المرجع السابق، ص24.
3)- ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، طرابلس ، الجامعة المفتوحة، 2002، ص116
4)- عبد الرزاق جلبي ، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع . الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص187.

صراحة أو ضمنيا. هذا وكل نظام يتضمن قيما أقرها المجتمع وعليه فإننا نستطيع أن نتحدث عن قيم اقتصادية وقيم سياسية وقيم تعليمية وقيم أسرية ..." .[1].

هذا بالنسبة لموقع النسق القيمي من المجتمع وارتباطه به، أما عن تكوين هذا النسق من الداخل ففي ذلك رأي للعلماء ومن بينهم:

"روكتش" الذي يعرف نسق القيم بأنه " تنظيم من المعتقدات يتصف بالثبات النسبي ويحمل تفضيلا لغاية من غايات الوجود أو شكلا من أشكال السلوك الموصلة إلى هذه الغاية، وذلك في ضوء ما تمثله من أهمية بالنسبة للفرد ".[2]

هذا التعريف يبين أن النسق القيمي قد يحمل صفة الثبات النسبي كما يعد عملية تفضيلية نسبة لما يحمله من قيم.

إضافة إلى التعريف السابق هناك من يرى بأن النسق القيمي "عبارة عن مجموعة قيم الفرد أو المجتمع مرتبة وفقا لأولويتها، وهو إطار على هيئة سلم تتدرج مكوناته تبعا لأهميتها"[3]

حسب هذا السياق يتبين بأن النسق أي ذلك الكل المكون من أجزاء يتضمن منطقا في الترتيب، حتى نعت كما تبين سابقا ب النسق الهرمي والمدرج والسلم حيث تنتظم به القيم مرتبة دون عشوائية أو فوضى بحسب الأولوية.

في نفس المعنى عُرف نفس المفهوم أيضا على" أنه عبارة عن إطار تجميعي وتفاعلي في أن يضم مجموعة القيم المتنوعة، كعناصر ومكونات متكاملة معا ومكونة لنسق واحد، فهو نموذج منظم ومتكامل من التصورات و المفاهيم" [4] .

إن الترتيب المتدرج لا ينفي -بحسب ما قيل في السابق- صفة التكامل حيث يتصف النسق بتلك الوحدة المتضامنة عضويا يشكل كل جزء منها شكلا تفاعليا متبادل التأثير.

إن الأهم واتصالا بإشكالية الدراسة هو ارتباط هذا النسق بالسلوك حيث يعد عند البعض "مجموعة القيم المترابطة، والتي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، ويتم

---

1)- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص114.
2)- عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع السابق، ص61.
3)- عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع السابق، ص61
4)- نادية محمود مصطفى وآخرون ، المرجع السابق،ص59.

غالبا دون وعي الفرد، وبتعبير آخر هو عبارة عن الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد، أو أفراد المجتمع، ويحكم سلوكه أو سلوكهم، دون الوعي بذلك[1].

هذا المعنى يؤكد صفة التلازم بين السلوك والنسق القيمي حيث يحكم هذا الأخير سلوك الفرد أو الأفراد داخل المجتمع كما يقوم بتنظيم تلك السلوكات، ولا يتوقف عند ذلك الحد وإنما يحدد عملية الاختيار في الأساليب و الطرق و الوسائل فيتحول السلوك العام إلى فعل واعي .

وهذا ما ذهب إليه كمال التابعي حيث يقر أن النسق القيمي "نموذج منظم ومتكامل من التصورات و المفاهيم الدينامية الصريحة أو الضمنية، يحدد ما هو مرغوب فيه اجتماعيا ويؤثر في اختيار الأهداف و الطرق و الأساليب و الوسائل الخاصة بالفعل في جماعة أو مجتمع ما وتتجسد مظاهره في اتجاهات الأفراد والجماعات وأنماطهم السلوكية ومثلهم ومعتقداتهم ومعاييرهم ورموزهم الاجتماعية ويرتبط ببقية مكونات البناء الاجتماعي يؤثر فيها ويتأثر بها"[2]

ما يقال عن القيم ونسقها ارتباطا بالفرد وضمن المجتمع يقال عن نفس المفهوم في إطار التنظيمات فإذا كان النسق القيمي يعد جزءا من الثقافة المجتمعية فهو أيضا مفردة من الثقافة التنظيمية كثقافة فرعية أين تتشكل عديد من الأنساق القيمية الفرعية، النسق القيمي الإداري جزء منها حيث تصدق التعريفات السابقة عليه ويمكن للاستفادة منها وخدمة لمضمون الدراسة إدراج التعريف التالي:

<u>التعريف الإجرائي</u>:

"النسق القيمي الإداري هو منظومة متكاملة من القيم، مترابطة ومتفاعلة فيما بينها محلها الإدارة تسهم بشكل مباشر في توجيه الأفعال التنظيمية المختلفة من قيادة واتصال وتحفيز وغيرها وهو النسق الأهم ضمن الثقافة التنظيمية "

---

1)- عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع السابق، ص 61.

2)- كمال التابعي، المرجع السابق ، ص 44.

6-4 مفهوم الفعل التنظيمي:

تعتمد الكثير من الكتابات السوسيولوجية على مفهوم السلوك التنظيمي، فيستعمل كمصطلح أكاديمي، هذا المسمى الذي برز كدلالة في علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع.

مشيرا إلى عديد من المعاني المرتبطة بالأفراد داخل المنظمات.

6-4-1 السلوك والسلوك التنظيمي:

ومن المهم -كإجراء منهجي يفيد في تخليص الفعل التنظيمي كمفهوم مركزي في الدراسة من مساوقات اصطلاحية قد تُغيب المعنى الحقيقي له- أن نقف على دلالات مقاربة، ومنها مصطلح السلوك التنظيمي بما يحمله من معان علمية مقاربة، مخالفة أو متقاطعة مع الفعل التنظيمي، خاصة وأن مصطلح الفعل وارد أيضا في اصطلاحات السوسيولوجيين، ولذلك سيتم التعريف بالمصطلح الأكثر شيوعا وهو السلوك للتدليل على اختيار مصطلح الفعل في هذه الدراسة.

وقبل الخوض في مدلول السلوك التنظيمي نجد أن أبرز ما يميز الإنسان عن غيره هو علاقته بالكون والحياة أي الوجود، ودلالة تلك العلاقة السلوك الإنساني المميز أي العلاقة بالطبيعة و كل مجالات الحياة، فوجود الإنسان مقترن بسلوكياته وديناميكية المجتمعات مقترنة هي أيضا بمحصلة السلوكات الإنسانية لأن السلوك الإنساني كما يذهب إليه البعض هو:

" حصيلة التفاعل بين القوى الداخلية الموجودة بالإنسان مع مجموعة العوامل البيئية المحيطة به، وقد يكون السلوك ظاهريا ومرئيا يتم التعبير عنه بكلمات أو بحركات أو باطنا وكامنا لا يرى بالعين المجردة حين يكون تفكيرا أو تأملا أو أفعالا أو عاطفة "[1].

وإذا كان هذا هو تعريف السلوك الإنساني عموما فمفهوم السلوك التنظيمي -كنوع منه – له ما يميزه بين العلماء وفيما يلي هذه بعض تعريفاته.

---

1) - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين.بيروت، دار الغرب الإسلامي،2006، ص2

أ/السلوك لغة:

"السلوك في اللغة الفرنسية .Comportement Conduite وهو في اللغة الانجليزية Behaviour ؛ و السلوك يعني السيرة ، و المذهب والاتجاه." [1]

بهذا المعنى يتبين أن السلوك يتضمن عموما توجها أو مسلكا يعبر عن صاحبه يقره هو. كما أن السلوك أيضا في صفحات معجمية أخرى يفيد بوجه عام:

"أي فعل يستجيب به الكائن الحي لمؤثر خارجي أو داخلي. ويميز بين السلوك الظاهر (المكشوف) والمستتر، الفطري والمكتسب و"السلوك القسري" هو الذي يتم برغم إرادة صاحبه أو بدون وعي منه"[2].

امتدادا للتعريف الأول يضيف هذا التعريف تفريعات جديدة توضح أنواع السلوك ومنها الجلي والخفي، المبدئي والناشئ عن التربية والتنشئة الاجتماعية - طبعا أو تطبعا-، ثم السلوك الإرادي، أو غير الإرادي فالإلزامي، هذا المعنى يتطابق والتعريف الذي يذهب إلى أن السلوك " استجابة أو رد فعل للفرد لا يتضمن فقط الاستجابات والحركات الجسمية، بل يشتمل على العبارات اللفظية ، والخبرات الذاتية، وقد يعني هذا المصطلح الاستجابة الكلية أو الآلية التي تتدخل فيها إفرازات الغدد حين يواجه الكائن العضوي أي موقف "[3].

هذه المعاني تصدق على الإنسان كما تصدق على الحيوان لأنه ينم عن استجابات لمثيرات خارجية أو داخلية، الذي يهم هو ما يرتبط بالأفراد وليس كل الأفراد بل الأفراد ضمن بوتقة مميزة هي التنظيم ولذلك سيكون اصطلاح السلوك مبنيا عليها.

ب/السلوك التنظيمي اصطلاحا:

إن تعدد التعريفات في كل ما سبق من مفاهيم اجتماعية ينسحب على السلوك التنظيمي لدى العلماء وسيتم التعليق على بعضها .

●- يرى سيزلاقي ووالاس "أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات

1) جميل صليبا ، المعجم الفلسفي ،ج1، بيروت، الشركة العالمية للكتاب، ينظر في سنة النشر، ص271
2) ناتاليا يفريموفا- توفيق سلوم ، المرجع السابق،ص345.
3) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص34.

والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها..."[1]

في نفس السياق عرف السلوك التنظيمي أيضا بأنه "الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في

التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم ."[2]

من التعريفين يتبين أن السلوك المقصود هو سلوك مقتطع من السلوك الإنساني يتصل بأفراد التنظيم، يتم دراسته دراسة معمقة محاولة لتفسيره واستخدامه لتحقيق الأهداف، لأن سلوكات الأفراد تتأثر كما هو جلي من التعريفين بالبيئة التنظيمية .

ولذلك يعد السلوك التنظيمي عند بعض المهتمين بأنه:

- " بمثابة ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بالوصف والتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية [3].

ويؤكد ذلك كل من العالمين واجنر وهولينبيك حيث يؤكدان على أن السلوك التنظيمي "مجال للدراسة يهدف إلى التنبؤ والتفسير والفهم للسلوك الإنساني كما يحدث في المنظمات"[4]

مما سبق يتضح أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي يضمن الفهم والتفسير والتنبؤ بالسلوك الإنساني داخل التنظيمات، ولذلك يعتبر السلوك التنظيمي "مجالا خصبا من مجالات المعرفة التنظيمية فهو قائم بذاته لأن موضوعه يتمثل في دراسة نشاط الفرد داخل المنظمات بغية فهم وتحديد مغزاه وإيجاد حلول للمشاكل الناجمة عنه وحتى التنبؤ به مستقبلا، فنحن نحتاج إلى تفسير سلوك من نعمل معهم

---

1) محمود سليمان العدلان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.عمان، دار وائل، ط4، 2008، ص19.
2) طلعت ابراهيم لطفي، علم التنظيم.المرجع السابق، ص57
3) عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص2
4) مراد زعيمي ، دراسات في تسيير الموارد البشرية،إدارة الأفراد، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2008، ص 121

و.....ونحتاج إلى هذا التفسير لأنه بناء عليه نتصرف مع من نعمل معهم فسلوكنا يتحدد على أساس تفسيرنا وفهمنا لما يحدث حولنا" [1]

ولذلك فإن دراسة السلوك التنظيمي يعد ركنا مهما في كافة العلوم يمكن من التحكم في السلوك الإنساني داخل المنظمة وتوجيهه التوجيه الصحيح، ويتم ذلك بحسب ما ذهب إليه:

- ميشال Mitchell أن "مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسين هما:أسباب السلوك الإنساني كأفراد وكجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل".[2]

فهم السلوك الإنساني في مجال العمل يرتبط بمعرفة الدوافع أو الأسباب التي تُفَعل السلوك وتوجهه لإنتاجية أكبر ورضا عن العمل في التنظيم واستثمار هذه الأسباب لخلق دافعية أكبر.

إن أهمية معرفة وفهم السلوك لا تقتصر على مجال واحد أو نوع متفرد من التنظيم وإنما تمس الأصناف المختلفة، وهذا ما يؤكده ديفيس Davis الذي يرى أن "مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، مثل: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس منظمات الخدمات العامة، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة." [3]

من هنا يتضح أن السلوك التنظيمي يمس شريحة من شرائح المجتمع وهي أعضاء التنظيمات وهي لا ترتبط بالفرد بقدر ما ترتبط بالجماعة فهي حركة جمعية تصدر من الأعضاء وليست حركة فردية . .

---

1)- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص38
2)- محمود سليمان العميان، المرجع السابق،ص19
3) - محمود سليمان العميان، المرجع السابق،ص19

2-4-6 مفهوم الفعل:

أ/ الفعل لغة: يتضمن الفعل في اللغة عديدا من المعاني نستعرض منها ما هو آت:

جاء في قاموس اللغة العربية أن أبسط تعريف للفعل " هو العمل، جاء في الأمثال: شهادات الفعال خير من شهادات الرجال، يضرب في أن قيمة الإنسان فيما يحسنه من الأعمال ".[1]

وإذا ما ذهبنا للبحث في الترجمات الحرفية لمصطلح الفعل نجده في:

" الفرنسية:Acte - الانجليزية Act .action - اللاتينية Actus.actum

...وهو بالمعنى العام يطلق على كون الشيء مؤثرا في غيره ومثاله: أفعال الطبيعة كتأثير النار في التسخين، فهي فاعلة، والمتسخن منفعل، وأفعال الصناعة كالقاطع ما دام قاطعا ومنه تأثير الخطيب في الجمهور، وتأثير المربي على الطفل ...".[2]

ومصطلح الفعل في الفلسفة اليونانية القديمة، يدل على "الفعل"، سواء بمعنى العمل أو بمعنى الوجود المتحقق في مقابل الوجود الممكن (الوجود "بالقوة").[3]

مما سبق يتضح أن الفعل يتضمن معنى العمل، والعمل يعني التأثير فيما يحيط بالفاعل، حيث يعد غيره منفعلا مقارنة بفعله، كما أن الفعل له درجة أحسن الأعمال كما يذهب إليه التعريف الأول.

وإذا ما قيل فعل يقال فاعل فلا يمكن للفعل التحقق إلا بوجود فاعله و "الفاعل (Agent) ما يصدر عنه الفعل، فكل ما يؤثر أو يفعل، فهو فاعل ويقابله المنفعل أو القابل(Passif) وهو ما يقع عليه الفعل، و الفاعل في علم الأخلاق هو الموجود الحر المسؤول عن أفعاله من حيث هو خاضع للقانون الأخلاقي.... و الفاعل يحدث أثرا وهو ما يكون منه الوجود، وليس الوجود لأجله ويسمى بالعلة الفاعلة."[4]

---

1) - علي بن هادية، المرجع السابق ، ص785

2) - جميل صليبا، المعجم الفلسفي، ج2 ،المرجع السابق، ص152.

3) - ناتاليا ييفريموفا، توفيق سلوم، المرجع السابق، ص475.

4) - جميل صليبا، المعجم الفلسفي ج2،المرجع السابق، ص136.

إذن دلالة الفعل تتضمن التأثير والإنتاج، والفاعل هو الشخص المتصف بالاستعداد القوي للفعل، أو بالنزوع إليه، وهو مقابل للشخص المتصف بالانفعال وبالميل أو إلى التأمل.

وهذا ما يميز الفعل عن السلوكات اللاإرادية حيث يتضمن الفعل الإرادة. وإذا ما تم تعريف الفاعل فهو تبيان عمدي للتدليل على أن الفعل مع قصر حروفه إلا أن معناه متمدد لأنه أصلا شكل مركب يدل على العلاقة القائمة بين الإنسان والوجود ضمن دلالة التأثير حيث يحوي الفعل كمعنى دلالة متعدية تشع على مصطلح آخر وهو الفاعل ودلالة أخرى وهي محيط الفاعل. فلا فعل بدون فاعله ولا أثره في الوجود.

ولهذا يذهب علماء اللغة – واللغة كما هو معروف تعبر عن أرقى أشكال التواصل الإنساني، كما تشكل ظلا وترجمة للواقع - إلى أن الفعل يتضمن أبعاد الزمن الثلاثة ماضيا وحاضرا ومستقبلا، إذ "من خصيصة اللسان العربي أنه يطلق لفظ الفعل على دلالتين متمايزتين، وإن كانت بينهما صلة وثيقة ، دلالة لغوية ودلالة إحداثية . فالفعل في اصطلاح النحاة هو ما دل على معنى في نفسه مقترن بأحد الأزمنة الثلاثة. أي الفعل أو الكلم مثلما يسميه الفارابي، هو اللفظ الدال على المعنى وعلى زمانه أي على جملة التحولات و التغيرات التي تطرأ على الكلمة في هيئة تركيبها وتشكيل حروفها وعلى ما يساوق تلك التغيرات من تغيرات في المعنى تبعا للتصرفات الزمنية الأساسية الثلاثة التي هي الماضي و المستقبل و الحاضر" [1] كما أن أبسط الجمل في اللغة تتضمن الفعل والفاعل و المفعول به ، كما قد يتعدد التأثير وتتعدد بالتالي المسميات حتى ورد في اللغة ما يكنى بالمفعول فيه و المفعول لأجله و غيره.

مما سبق يتضح أن الفاعل يتضمن الاستعداد والإرادة لاحسان السلوك لذلك ليس كل سالك بالضرورة فاعل وكل فاعل هو سالك. لأن الفعل في ذاته يتضمن سلوكا وقد يتضمن السلوك فعلا.

ب/الفعل اصطلاحا:

يعد مصطلح الفعل مفهوما مركزيا في علم الاجتماع، وإذا كان الخلاف ولا يزال قائما حول الوحدة الأساسية للدراسة في هذا العلم، -بين من يذهب إلى

---

1) – عبد العزيز العيادي، فلسفة الفعل، صفاقس، مكتبة علاء الدين، 2007، ص15.

الظاهرة كوحدة، أو العلاقة كمادة خام أو المشكلة وغيره.- فهناك من يقر بأن الفعل هو أصغر وحدة ينطلق منها علم الاجتماع للدراسة، وأبرز شخصيتين أكدتا هذا المعنى هما:ماكس فيبر (Max Weber) الذي يعد متخصصا في دراسة الفعل وبارسونز(Parsons) امتدادا وتأثرا.

والبداية تكون بماكس فيبر الذي عرف الفعل Action بأنه "سلوك إنساني، ظاهر ومستتر يمنحه الفرد الفاعل معنى ذاتيا. فالسلوك الذي يخلو من المعنى الذاتي لا ينتمي إلى الدراسة السوسيولوجية المتعمقة وعلم الاجتماع كما يذهب إليه فيبر هو الذي يسعى في المحل الأول إلى دراسة الفعل الموجه إلى سلوك الآخرين " [(1)].

سياق فيبر يؤكد أن الفرد الفاعل يجب أن يكون فعله مرتبطا بمعنى، وأن السلوك الذي يخلو من معنى لا يعد مادة للدراسة، و"الفعل على نحو ما ذهب إليه ماكس فيبر الذي لعبت فكرة الفعل في تحليله للمفاهيم الرئيسية في علم الاجتماع دورا بارزا يتسم بخاصية مميزة هي ما ينطوي عليه من معنى, وهكذا نجده في تعريفه الشهير قد كتب يقول: "أن الفعل يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل يضفي على فعله معنى ذاتيا "[(2)]

إذن فكرة المعنى تحصر دلالات السلوك بشكل عام في حيز مغلق يقلص من المعنى المتمدد للسلوك كيما يبقى في دائرة لها خصائصها كي يكون السلوك فعلا.

استخدام فيبر للمعنى للتدليل على الفعل "في البداية كان يقصد الإشارة إلى السلوك في ضوء الهدف أو الغرض الذي يسعى إلى تحقيقه فاعل فرضي.غير أن فيبر لم يقصر دراسته على هذه الحالة فقط، وإنما استخدم أيضا نموذج الفعل الرشيد (أي حينما نفهم السلوك بوصفه وسيلة لتحقيق غاية) وذلك كنقطة انطلاق. ومن ثم يصبح من اليسير فهم نماذج الفعل الأخرى على أنها تمثل انحرافا عن ذلك النمط الرشيد."[(3)].

إضافة إلى الخاصية التي أعطاها فيبر للسلوك كي يكون فعلا، أضاف للفعل ميزة أخرى وهي الفعل في إطاره الاجتماعي، أسماه الفعل الاجتماعي حيث يؤكد:

---

1) - نيقولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع: ترجمة محمود عودة وآخرون، ص238

2)- جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، الإسكندرية، منشأة المعارف، دت ، ص131.

3) – جون ركس، المرجع السابق، ص131

"إن (الفعل الإنساني) هو اجتماعي بمقدار ما يدخل في الحسبان سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون "[1].

بحسب ما سبق يتبين أن الفعل لا يتم في فراغ وإنما ضمن سياق اجتماعي فهو الخيط الرابط بين الأفراد يتضمن دلالة المشاركة و القبول والتأثير والتأثر والأثر.

و لذلك يمثل "توصيف فيبر للفعل الاجتماعي، في أنه ذلك الفعل الذي يرمي إلى معنى معين من جراء أدائه له وأن يرتبط هذا الفعل عن طريق ما يحمله من معنى – بسلوك أشخاص آخرين. ويحدث التفاعل الاجتماعي عندما تكون الأفعال موجهة توجيها تبادليا نحو أفعال الآخرين مع الأخذ في الاعتبار أن الأفعال تكون موجهة توجها تبادليا نحو الآخرين ليس بالطريقة الآلية أو على نفس منوال علاقة المنبه بالاستجابة، ولكن ذلك يحدث لأن الفاعلين يفسرون سلوكهم الخاص وسلوك الآخرين ويحملون معنى على هذا السلوك برمته"[2]

الفعل إذن يعد من وسائط الاتصال الكبرى التي يشكل أعضاء المجتمع من خلالها عالمهم الاجتماعي بحيث يصبح ذا معنى ومغزى عندهم .يستحب الفعل أو يستهجن بحسب معناه عندهم.

ولذلك يؤكد فيبر على أن "الفعل الاجتماعي يتضمن توجيها سلوكيا أو تصريفا لسلوك الآخرين ، كما أن كل ما هو اجتماعي ثنائي أو علائقي كتصرف أدنى ويجب أن يتضمن الفعل الاجتماعي فاعلا اجتماعيا يفسر ويصرف ويوجه نحو نشاط فعل اجتماعي آخر أولئك الآخرون الذين يدخلون في العلاقة الاجتماعية (يمكن أن يكونوا أفرادا معروفين لدى الفاعل مثلا أو يمكن أن يكونوا جماعات غير محددة أو أن يكونوا أفرادا مجهولين كأشخاص)" [3].

إضافة لفيبر نجد المنظر الأمريكي الشهير بارسونز (1902-1997) الذي يعد من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية، وأبرز علماء الاجتماع الذين أسهموا في دراسة النظرية السوسيولوجية، ومن بين إسهاماته دراسته للفعل الاجتماعي حيث "

1 غي روشيه، مدخل إلى علم الاجتماع العام؛ الفعل الاجتماعي،.تعريب، مصطفى دندشلي، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات و النشر،1983، ص29 .

2) - سامية محمد جابر ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، د ت ، ص102.

3) معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع: الأردن، دار الشرق للنشر والتوزيع، 1997، ص78.

نظّر لسلوك الفرد الاجتماعي، وصفه وحلله من خلال حدوثه بين فردين وأكثر ثم شخص المحددات و الضوابط و المعايير الاجتماعية التي تؤثر فيه وتصوغه على شكل نموذج معين وتطبعه بطابع خاص كاشفا بذلك تفرعاته ونسغه، وبناء على ذلك نستطيع القول بان بارسونز قام بعمله ليربط الجزئية الاجتماعية –سلوك الفرد الاجتماعي-بالكلية الاجتماعية-البناء الاجتماعي- " [(1)]

ولقد أكد الدارسون للفكر السوسيولوجي تأثر بارسونز بفيبر تأثرا يجعل الحديث عن الفعل الاجتماعي عنده امتدادا إضافيا لمعنى الفعل عند فيبر تلك الإضافات التي تساق لأهميتها ضمن النسج الآتي سعيا لبلورة أكثر إفادة لمضمون الفعل.

فكك بارسونز الفعل إلى عناصره الأولية وهي الفاعل و الموقف وهو يؤكد "أن سلوك الفرد الاجتماعي لا يصدر عن فراغ ولا عقله أو رغبته الذاتية بل من تفاعله مع الآخرين وبصمه ببصمات تبصمها المؤسسات الاجتماعية (الأسرة و الشلل الصداقية والجماعات المهنية ووسائل الإعلام و الجامعة و المدرسة وبيوت العبادة) لتقنن تصرفاته مع الآخرين حسب معاييرها ليخرج (السلوك) على شكل تصرف منتظم وملتزم وموجه ."[(2)]

اللافت أن بارسونز قد أكد على أن الفعل الاجتماعي ينتج من طرف الفاعل ضمن موقف معين وأن هذا الفعل يخضع لتوجيهات إذ" أن أعمال بارسونز تظهر اهتمامه البالغ بما أطلق عليه (توجيه الفاعل نحو الموقف) ومثل هذا التصور يعني أن الأفراد لديهم باستمرار توجيهات معينة نحو المواقف "[(3)] . من هنا يتضح جلاء الاختلاف بين رؤية فيبر و بارسونز حول الفعل إذ الرؤية الأولى تركز على المعنى والثانية على التوجيه أي انطلاق الفعل .

إقرار ما سبق يرتبط مباشرة بموضوع الدراسة لأن الفعل يرتبط ببدايات تدفعه إلى الأمام أو إلى الموقف " وما يعنينا من كل ذلك هو أن تالكوت بارسونز يحاول أن يبرز أهمية العوامل التي تحيط ببناء الفعل الاجتماعي فوجد أن كل الأفعال

1-) معن خليل عمر ،المرجع السابق، ص80.
2)-المرجع نفسه: ص80.
3)-محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 1986.ص233.

غرضية وموجهة للحصول على رغبات أو لبلوغ أهداف معينة، بمعنى أن نظرية الفعل عند بارسونز إنما تستند إلى فكرة الدوافع Motivation"[1].

والدوافع هي قوى تحرك سلوك الفرد لبلوغ أهدافه

"من المسلم به أن كل الأفعال الإنسانية إنما توجه لبلوغ أهداف معينة. على اعتبار أن الأهداف الموجهة إنما تحدد لنا نوعية الفعل الإنساني ، حيث يكون لكل فعل أهدافه و دافعياته ويظل الفعل خامدا خاملا إذا لم يستثر ويتحرك بدافع معين بالذات، وتعنى الدافعية وجود العوامل أو الظروف المحددة، و التي تحقق أهدافا مرغوبا فيها عن طريق القيام بأفعال خاصة بعينها "[2]وهذا ما يعنيه الفعل داخل التنظيم أو الفعل التنظيمي حيث يوجه هذا الفعل بحسب ما يحيط به، وخاصة الأنساق القيمية ومنها النسق القيمي الإداري وهذا ما أكده بارسونز حين أشار إلى "ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم "[3].

النسق القيمي يعد دافعا أساسيا لتفعيل السلوك وتحقيق الأهداف المرغوبة .

بعد هذه الإطلالة النظرية على معاني السلوك والفعل تحيلنا ضرورة اختيار الفعل كمعنى مركزي أن نعقد مقارنة بين الاثنين وهذا ما لمسه البحث من خلال ما تفضل به العلماء حول تجلية المفهومين أين تلمسنا تمايزا واضحا بين الفعل والسلوك مع التماس في المعنى وعدم التعارض .وفيما يلي سيتبين الفرق بإسناد ذلك إلى أقوال العلماء والباحثين الاجتماعيين كيما يكون للعرض معنى يفيد البحث ويعضد الاختيار.

6-4-3/ الفرق بين السلوك و الفعل:

إن قراءة تحليلية لما تم عرضه توضح جليا نقاط التباين والتمايز بين السلوك والفعل.

و المقارنة بين الدلالة اللغوية للمصطلحين تؤكد ذلك .

---

1) قباري محمد اسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع : مواقف و اتجاهات معاصرة، الإسكندرية، منشأة المعارف، دت، ص 278.

1)- قباري محمد إسماعيل، المرجع السابق: ص 274.

3) - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم،المرجع السابق.ص345.

أ/المقارنة اللغوية:

إن المضمون اللغوي للسلوك يعبر عن استجابة الفرد لمثيرات داخلية أو خارجية كما أن الفعل ينطوي بدوره في الفرد على مثيرات أو ما سمي بالدوافع، لكن اللافت أن فارقا جوهريا ينم عن عمومية تجعل حيز السلوك أوسع من الفعل خاصة، وأن الأول يتضمن توافر الإرادة أو عدمها ما جعله ينعت بالسلوك الإرادي أو غير الإرادي، والقهري. أما الفعل فهو عملية تأثير وحركة تلغي السلوكيات اللاإرادية في نزوع قصدي و استعداد قوي للتأثير.

ب/المقارنة الاصطلاحية:

تتبه الكثير من العلماء إلى وجود تباين بين السلوك و الفعل، القدامى منهم والمحدثون الغرب و العرب و المسلمون ولكي يتم تجلية ذلك سيتم عرض آرائهم تبعا.

- "يرى فيبر أن علم الاجتماع كعلم يتعين أن يبحث عن تفسير سببي للفعل الإنساني قادر على معرفة غاياته ومقاصده .....دراسة السلوك الإنساني يتعين عند فيبر أن تبرز بعدا آخر هو بعد "الفهم " الذي يقوم على التعاطف مع الآخرين وسبر أغوارهم للتأكد من حقيقة هذا السلوك بدلا من الاكتفاء بمظاهره الخارجية فقط، ومن هنا برزت نزعة جديدة تدعو إلى الاهتمام بدراسة الظواهر الاجتماعية من الداخل أيضا مثلما ندرسها من الخارج كما لو أنها أشياء "[1]

ما ذهب إليه فيبر ليس بالقول العشوائي وإنما هو تركيز مقصود للبحث في حقيقة السلوك لا الاكتفاء بمظهره الخارجي وهذا ما تمت الإشارة إليه بمصطلح المعنى أي الفهم

وهو في مقام آخر يؤكد على أن الدراسة في علم الاجتماع لا تتعلق بالمظاهر الحسية الخارجية للسلوك فحسب، وإلا أصبحت دراسة قاصرة كل القصور، وإنما يتعين على علم الاجتماع لكي يكون جديرا بهذا الاسم أن يدرك المعاني التي تنطوي عليها الأفعال و الصلات المتبادلة بين الناس" [2]

1) محمد علي محمد: المفكرون الاجتماعيون، بيروت، دار النهضة العربية،1982، ص 194.
2)- محمد علي محمد : المفكرون الاجتماعيون ، المرجع السابق، ص222.

Ø تعضيدا للمعنى السابق يؤكد **محمد عاطف غيث** في مؤلفه **قاموس علم الاجتماع** على انه :"بالرغم من أن بعض الباحثين يستخدمون مصطلحي فعل وسلوك بمعنى واحد إلا أن اصطلاح السلوك أعم من الفعل، لأنه يشتمل على كل ما يمارسه الفرد، ويفكر فيه ويشعر به بغض النظر عن القصد و المعنى الذي ينطوي عليه السلوك بالنسبة للفرد"[1].

Ø في نفس السياق وتعضيدا للمعنى السابق يؤكد **محمد علي محمد** ذلك في كتابه "**المفكرون الاجتماعيون**" بقوله :

"ويبدو ذلك واضحا من مقارنة سريعة بين مفهوم الفعل ومفهوم السلوك، فالأخير يشير إلى التصرفات التي يلاحظها المرء من الخارج، و التي تختلف عن الدافع الكامن الذي لا نستطيع أن نلاحظه وإنما نكتفي باستنتاجه من السلوك، أما مصطلح الفعل فإنه يتضمن كلا من الدافع والسلوك الظاهر، حينما يرتبطان معا في علاقة بين الوسائل والغايات، ومن ثم يمكن القول إن أي سلوك يصبح عديم المعنى إذا ما جردناه عن الدافع الذي يحركه، تماما مثلما نقول إننا لا ندرك الدافع إلا من خلال السلوك الظاهر "[2]

يتضح من هذا الإدلاء الصريح أن هناك فارقا بين الفعل و السلوك؛ إذ الفعل هو محصلة ارتباط الدافع بالسلوك الظاهر.

وقد يتبادر إلى الذهن أن هناك تعارضا بين ما قاله عاطف غيث و محمد علي محمد خاصة وأن ما ذهب إليه الأول هو تأكيد على أن السلوك أوسع من الفعل وأن الباحث الثاني قد أشار إلى أن الفعل هو ارتباط السلوك بالدافع. لكن القولان يأخذان المعنى نفسه إذا ما تبين أن كل فعل هو سلوك ، وأن كل سلوك ليس فعلا إذا لم يربط بالمعنى أو بالدافع الداعم و الموجه له، من هنا تصبح دائرة السلوك أوسع من الفعل إذ تتضمن كل ما يمارسه الإنسان ويصبح حيز الفعل أكثر ضيقا و أعمق معنى إذا ما ربط السلوك بالدافع.

Ø يشاطر التفرقة السابقة بين السلوك و الفعل ولكن بمنظور آخر عديد من العلماء الغرب حيث نجد:"هناك تمييزات وفروقا جوهرية بين **السلوك** conduct

1)- محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، المرجع السابق، ص34.
2) - محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، المرجع السابق، ص208.

وبين **الفعل** Action، وهذا ما يؤكده "جورج جورفيتش" ويتابعه في هذا الاتجاه "آلان توران" فالسلوك بمعنى Behavavior أو conduct هو ما يطابق المعايير المقررة أما الفعل الاجتماعي فليس مقررا على نحو مسبق، وإنما هو فعل ابتكاري لا يخضع للقواعد، ففي الأول آلية وتكرار، و بالتالي، في الثاني "خلق" وابتكار، في الأول يتوافر النمط المتطابق، و في الثاني نجد التجديد innovation و الإبداع "[1]

من هنا يتضح جلاء التباين بين الفعل و السلوك ، وإذا كان الاختلاف واردا في وجه ذلك التباين، فالاتفاق بائن أيضا بعدم تطابق اللفظين وانتفاء استخدامهما بمعنى واحد وهذا القول الأخير يفيد ذلك، فإن كان قد استعمل السلوك للتعبير على الممارسات الإرادية وغير الإرادية فهو هنا يأخذ شكل الرتابة و التكرار كالنمط المستنسخ كل مرة في شكل تكراري ، فالفعل عند جورفيتش وتوران هو إنتاج يخضع للإبداع و التجديد يختلف باختلاف الموقف ، وهذا ما أشار إليه بارسونز قبلا. إذ لدى الفاعل خيارات وبدائل تجعل منه أكثر حرية .

- ولذلك وفي نفس السياق يؤكد بارسونز في تفرقته بين الفعل و السلوك أن "كل فعل عبارة عن سلوك، لكن كل سلوك ليس بالضرورة فعلا، لأن الذي يميز الفعل عن السلوك هو عنصر اتخاذ القرار الذي يقع بين المنبه و الاستجابة " [2]

من كل ما سبق يتضح جلاء العلاقة بين الفعل والسلوك وهي علاقة الخاص بالعام و العكس فالفعل يتضمن : **الإرادة،التفضيل، والاختيار بين البدائل و المرجعية** وهي في الإطار التنظيمي أكثر بروزا ووضوحا – كما سيتم تبيانه - ولذلك تم تبني مصطلح الفعل على السلوك مع أن ما هو متداول في الدراسات الأكاديمية هو السلوك أو السلوك التنظيمي ومع ذلك لن يتم إلغاء ذلك المفهوم الأخير مطلقا في هذه الدراسة.

إذن التفرقة العلمية بين السلوك و الفعل الموضحة آنفا سند حقيقي لاختيار الموضوع، وعقد المقارنة بين المفهومين يعين في تبيان الاختلاف النظري الذي يؤكد أن الترادف اللغوي لا يعني مطلقا التطابق في المعنى، ومهما يكن من تفرقة بين مفهومي السلوك والفعل تبقى نقاط الاشتراك قائمة وخيوط التماس موجودة

---

1)- قباري محمد اسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع، المرجع السابق، ص281.
2)- حميد خروف وآخرون ، المرجع السابق، ص116.

ولذلك فتبني مصطلح الفعل لا يعني إلغاء مفهوم السلوك، وقد أوضحنا سابقا أن دائرة السلوك أوسع من دائرة الفعل وقد تتضمنه ولذلك يمكن تبني **التعريف الإجرائي** التالي:

" **الفعل التنظيمي هو سلوك إرادي يتضمن بدائل يتم المفاضلة و الاختيار بينها في موقف معين ويستند إلى منظومة قيمية إدارية توجهه في ذلك الاختيار والمفاضلة ومن ضمن تلك الأفعال في الإطار التنظيمي : القيادة ،الاتصال التحفيز،أين تفصح القيم عن نفسها من خلال تلك الأفعال.** "

6-5 توجيه الفعل:

يعتبر الفعل ضمنيا مركب من عديد من المكونات، ووجود الفعل يستوجب وجود الفاعل، فلا فعل إذا لم يوجد، كما يتحدد الفعل بالاختيار، ضمن مجموعة من البدائل المتاحة. فيتجه الفعل وجهة يبغيها الفاعل.

ولذلك تنبه المهتمون بالتنظير للفعل بمسمى التوجيه أو الموجه كأحد مكونات الفعل.

فأكد فيبر مثلا - ومن بعده بارسونز - هذه المسألة حين الحديث عن تعريف علم الاجتماع لديه إذ هو عنده " العلم الذي يسعى في المحل الأول إلى دراسة الفعل الموجه إلى سلوك الآخرين، وتأكيده لفكرة "توجيه السلوك" الذي أفاده في التمييز بين علم الاجتماع وعلم النفس""[1] .

إضافة إلى أن فيبر قد أكد أن فهم الفعل لا يمكن إلا بفهم دوافع الفاعلين أي توجيه الفعل من خلال الفاعل.إذ "نستطيع أن نضع الفعل في سياق الدوافع، ثم يكون فهمنا لطبيعة هذا السياق ووضع الفعل داخله بمثابة تفسير للمجرى الحقيقي للسلوك"[2] .

وهنا تظهر أهمية الحكم القيمي الذي يأخذ وظيفة التوجيه القيمي "وهو نسق التفضيلات والحكم على العوالم المختلفة، ذلك أن الأحكام القيمية ضرورية في كل مكامن النشاط الإنساني وجملة الأفعال الحضارية "[3]

الاختيار في عالم الأشياء او الأفكار او الأشخاص هو ميكانيزم أو آلية أساسها التوجيه، في مقابل البدائل المتاحة امام الفاعل، إذ "كل فعل لكل فرد يمثل تفضيلا لمسلك على الآخر، و المسلك المختار هو الأحسن و الأكثر قبولا، والأكثر أهمية في نظر الفرد، وطبقا لتقديره وإدراكه للظروف القائمة في الموقف. فبالقياس إلى المسالك تعبر القيم دائما عن خير أحكامه وأفضلها وأحسنها في العمل في مواقف الحياة السيارة ومعنى ذلك أن الفرد يستعمل قيمة طوال الوقت، يستعملها كلما اختار مسلكا أو كلما اتخذ قرارا يفضل به مسلكا معينا من بين عدة بدائل لأن مختارات

1) نيقولا تيماشيف ،نظرية علم الاجتماع،المرجع السابق، ص 238.
2) المرجع نفسه ، ص 239.
3) نادية محمود مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 59.

أحكامه وموازناته من عدة ممكنات، وقراراته للعمل، مسائل دائمة تواجهه باستمرار في كل خبرة من خبرات حياته " (1)

إذن ممكنات الفعل كثيرة تواجه الفاعل يوميا وهي في التنظيم تأخذ نفس الدلالة. إذ الفاعل الإداري له خيارات متعددة تجعل الاختيار واردا بين بدائل الفعل الممكنة ولذلك كان توجيه الفعل واردا، يترجم سوابق للفعل تدعم الاختيار والتوجيه وفي هذه الدراسة القيم.

وبهذا المعنى أكد مال بن نبي ان فكرة التوجيه هي "قوة في الأساس وتوافق في السير ووحدة في الهدف"[2] هذا وسيكون تحديد أكثر عمقا للتوجيه في الفصل الثالث حين الحديث عن محددات الفعل.

ولذلك يكون التعريف الإجرائي للتوجيه بأنه" الاختيار القصدي بين بدائل الفعل التنظيمي ضمن سياق مسبق يعبر عن المفاضلة القيمية "

7-الدراسات السابقة :

7-1 استعراض الدراسات المختارة:

إن موضوع النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي يشكل حلقة من حلقات البحث في موضوع القيم داخل التنظيم، الأكيد أن التقصي في مضامين دراسات مشابهة وسابقة سيشكل سندا مهما ينطلق من خلاله البحث في إشكالية جديدة مقاربة، أو مكملة لجهود سابقة، هي نقطة انطلاق للدراسة ودعامة أساسية لها.

المتحصل عليه و المرتبط مباشرة بالإشكالية محل البحث ومتغيري الدراسة حيث تم اختيار دراسة تعرضت للفعل وأخر للقيم، كما تم المزج بين الدراسة النظرية البحثة و الدراسة الامبريقية استزادة في الفهم و النفع. كما تم التحصل عليها من دول عربية شقيقة مجتمعاتها مشابهة للمجتمع الجزائري خاصة في مصدرية القيم ومنه الدين. وسيتم استعراضها حسب تسلسلها التاريخي بناء على ما يلي :

1)- فوزية دياب ، المرجع السابق : ص 28.

2) مالك بن نبي ، شروط النهضة، الجزائر ، دار الفكر ط4، 1978، ص 84.

1/الدراسة الأولى:

العنوان:**الفعل الاجتماعي و المشاركة بالعملية الإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي العام.**

نوع البحث: دراسة علمية للحصول على درجة دكتوراة في علم الاجتماع اختصاص علم الاجتماع الصناعي.

إعداد :أحمد الأصفر .إشراف: محمد صفوح الأخرس .1991.جامعة دمشق.

خطة البحث: تحتوي الدراسة على ثلاثة فصول ينطوي كل منها على جملة مباحث.

الفصل الأول: المعنون بالأصول النظرية لدراسة الفعل الاجتماعي والسلوك المهني في المؤسسات الصناعية.وفيه ثلاثة مباحث:

1-الأصول الفكرية لدراسة الفعل الاجتماعي.

2-اتجاهات النظرية الاجتماعية المعاصرة ودراسة الفعل.

3- علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإنتاجية والسلوك العمالي في المنشآت.

وهذه المباحث تضمنت مطالب جزئية استعرضت بعض النظريات الاجتماعية في أصولها النظرية و المعاصرة والتي تحدثت عن الفعل الاجتماعي. والإنتاجية مع ختم الفصل بالتعقيب و المناقشة العامة.

الفصل الثاني: عنون بالأسس المنهجية للدراسة وفيه ثمانية مباحث والتي أجلت فيها الإشكالية والفروض والدراسة الميدانية بما فيها من أساليب إحصائية وهي بشكل ترتيبي كالآتي

1- تحديد موضوع الدراسة و المسوغات النظرية و العملية

2- المنطلقات النظرية للدراسة و عناصر الإطار التحليلي.

3- الفعل الاجتماعي و المفاهيم التحليلية الأخرى.

4- الافتراضات الرئيسية الموجهة للبحث.

5- النموذج النظري وأسس تكوين المؤشرات.

6- منهجية القياس وأسلوب تحليل المتغيرات.

7- الدراسة الاستطلاعية واعتماد منهجية الدراسة.

8- مجتمع البحث الميداني وعينة الدراسة.

الفصل الثالث: الخصائص الأساسية و المشاركة الإنتاجية. وقد عنون بالخصائص الأساسية و المشاركة الإنتاجية . وفيه تم تفريغ البيانات الإحصائية و التعليق عليها.

أ/ **إشكالية البحث**: يعد الفعل الاجتماعي بأشكاله المختلفة، ومستوياته المتنوعة بمثابة الأساس الواقعي للنشاط الإنساني، ولمسارات التغير بصورة عامة، وتبرز طبيعة الارتباط بين الفعل والتغير على مستويات عدة يرتبط بعضها بالأساس الاقتصادي والمعيشي للفاعلين ويرتبط بعضها الآخر بالأساس الحضاري والقيمي.

وتعتمد الدراسة في معالجتها لمسألة الفعل الاجتماعي على مقولات نظرية تعد الخصائص النوعية للإنسان المتمثلة بالحياة والعلم والإرادة و القدرة بموجبها أساسا للفعل الاجتماعي الذي يصدر عن الأفراد، وتقوم عليها الظواهر الاجتماعية و الأشكال المتنوعة للروابط التي يقيمها الناس فيما بينهم وتقع الخصائص النوعية المميزة للإنسان في درجات مختلفة تفسر طبيعة الفروقات الفردية الواسعة بين الأشخاص مما يجعل التنوع في أشكال الفعل مرتبطا بتنوع الخصائص النوعية للفاعلين بصرف النظر عن مراحل التطور الأساسية أو عن مسارات التطور ذاته. تتجه الأطروحة في معالجتها لموضوع المشاركة الإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي العام، بوصفها شكلا من أشكال الفعل الاجتماعي من خلال تحليل الشروط الموضوعية و الذاتية التي تخص الفاعلين في إطار التحولات التي تشهد ها البنى الاجتماعية بأشكالها المتعددة

يتحدد موضوع الدراسة بتحليل الشروط الموضوعية(الظروف الاجتماعية المعيشية المحيطة بالأسرة، الظروف الاجتماعية و الإدارية المرتبطة بالعمل المهني من جهة أخرى و الذاتية (السن، الجنس، درجة التعلم) للمشاركة الإنتاجية والخصائص المهنية المرتبطة بفترة ممارسة العمل الصناعي، و الوضع المهني داخل المنشأة ، وأيضا الاتجاهات القيمية التي تحدد موقف العامل إزاء الكثير من الموضوعات المرتبطة بالعمل. في مؤسسات القطاع الصناعي العام، خاصة في ظل

التحولات الاقتصادية والاجتماعية الواسعة التي شهدها القطر السوري فساهم ذلك في انتشار قيم جديدة للسلوك وأنماط التفاعل بين الأفراد وبالتالي أشكال الفعل التي تصدر عن الأفراد. إضافة إلى ملاحظة تردي الواقع الإنتاجي بالمقارنة مع مستويات الاستهلاك ولذلك كان موضوع الدراسة يرتبط بتحليل الشروط الذاتية والموضوعية لمستويات المشاركة في العمليات الإنتاجية ضمن مؤسسات القطاع الصناعي العام مع التركيز على الصناعات التحويلية، باعتبار المشاركة تساهم بدرجة كبيرة في تعزيز مستويات الانتاج وتحسين انتاجية العمل .إن الإنتاجية موضوع مهم في دراسات علم الاجتماع الصناعي، والفعل الاجتماعي موقعه متميز في دراسات علم الاجتماع لما يلعبه من بناء النظريات الاجتماعية التقليدية منها والحديثة والمعاصرة، تنطلق من مقولات مستمدة من أدبيات الفكر الاجتماعي الغربي، وتعتمد على تجارب المجتمعات الغربية ذات التجربة التاريخية المختلفة نوعيا عن تجربة المجتمع العربي.

ب/أهداف الدراسة: تهدف الدراسة من الناحية النظرية إلى:

- الكشف عن العوامل الأكثر أهمية في تحديد أنماط السلوك داخل المنشأة والتعرف على العوامل الأكثر فعالية في تحديد مستويات المشاركة الإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي العام.

من الناحية العملية تهدف إلى بيان الأسس العملية للتخطيط الصناعي، على نحو تتعزز من خلاله أشكال جديدة للفعل الاجتماعي تتناسب وعملية البناء الاقتصادي.

ج/الافتراضات الرئيسية الموجهة للبحث:

1- تختلف طبيعة العلاقة بين الظروف المحيطة بالعمل و المشاركة الإنتاجية للعاملين مع اختلافهم في الخصائص الذاتية المرتبطة بكل منهم من جهة وباختلاف ظروف الأسرة التي ينتمي إليها العامل من جهة أخرى.

2- تختلف طبيعة العلاقة بين ظروف الأسرة التي ينتمي إليها العامل والمشاركة الإنتاجية مع اختلاف ظروف العمال والمهنة، ومع اختلاف الخصائص الذاتية للعاملين بالآن نفسه.

3- تختلف طبيعة العلاقة بين الخصائص الذاتية للعاملين ومستويات مشاركتهم الإنتاجية مع اختلاف الظروف الاجتماعية المحيطة بالأسرة، ومع اختلاف الظروف المحيطة بالعمل ضمن المؤسسة.

د/مجالات الدراسة:

المجال المكاني: اتخذت مدينة دمشق مجال مكاني للبحث،

المجال البشري: يشكل العاملون في مؤسسات القطاع الصناعي العام بشقه التحويلي المجال البشري.

المجال الزمني: فيقوم على مرحلتين:

- مرحلة استطلاعية: 3-5- 1989
- المرحلة الثانية: تم جمع البيانات النهائية للدراسة :10-12-1989.

ه/ أدوات جمع البيانات: الملاحظة، الاستمارة، الدلالات الإحصائية.

عينة الدراسة: البحث الميداني يضم أنواعا مختلفة من الصناعات منها ما يعتمد بدرجة كالصناعات النسيجية ، الغذائية، الكيميائية، المعدنية... الأمر الذي صعب من اختيار العينة ولذلك تم اختيار عينة البحث بناء على شمول عينة الدراسة على أنواع الصناعات حسب درجة تكثيف قوة العمل فيها.

كما شملت العينة لتنوعات العاملين في الصناع حسب طبيعة العمل الموكل إليهم: عمل عادي، فني، إداري.كما تم مراعاة أنواع الصناعات المختلفة النسيجية منها: الغذائية الكيميائية، المعدنية، وغيرها.

و/ نتائج الدراسة: على المستوى النظري:

- على المستوى النظري: تداخل العوامل المفسرة للفعل الاجتماعي، أي غياب امكانية القول بتأثير عامل محدد أو تأثير عامل أهم.
- تكامل العوامل الذاتية والموضوعية في تحديد أشكال الفعل والمشاركة الإنتاجية.

- يمكن إيجاز نتائج الدراسة في المجال العملي والتطبيقي في ثلاثة محاور محاور أساسية تبعا للتصنيف المعتمد في الدراسة يشمل الأول نتائج الدراسة في مجال طبيعة العلاقة بين الخصائص الذاتية للعاملين ومستويات المشاركة الإنتاجية ويبحث الثاني في طبيعة العلاقة بين ظروف الأسرة والمشاركة الإنتاجية وأخيرا المحور الثالث ويتناول النتائج المتصلة بظروف العمل ضمن المؤسسات والمشاركة

و كنتيجة: يعد الوضع الاجتماعي العائلي من أكثر العوامل أهمية في تعزيز مستويات المشاركة الإنتاجية بالمقارنة مع متغيرات الجنس، العمر، اتجاهات القيم الخصائص المهنية.

- لقد كانت مشاركة الأفراد المعارضين للقيم المادية هي الأفضل نسبيا من القطاع العام على نحو مختلف عما هو عليه في إطار مؤسسات القطاع الخاص

هذه النتائج وغيرها تم التطرق إليها بالتفصيل وبجزئياتها في الرسالة مع الإشارة إلى كل نتيجة منها تتفرع إلى نتائج جزئية يصعب طرحها جميعا في الرسالة.

<u>2/**الدراسة الثانية**:</u>

العنوان: النسق القيمي للسلطة في مجتمع المصنع "دراسة تحليلية مقارنة بين الموجهات القيمية للسلطة و المخرجات الاجتماعية الاقتصادية لمجتمع المصنع"

نوع البحث: رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع .1992.

إعداد: خالد البدراوي محمد البدراوي .إشراف: د/ عبد الهادي أحمد الجوهري.

<u>**أ/إشكالية البحث**:</u>

تؤكد الإشكالية على أن التنظيمات هي أنساق ضمن سياق ثقافي اجتماعي شامل أي النسق الاجتماعي الخارجي الذي يتأثر به التنظيم وبناؤه، النسق القيمي للسلطة في مجتمع المصنع يعد امتدادا وإفرازا طبيعيا للإطار القيمي المجتمعي، وعليه لا يمكن حسب الدراسة فهم بناء السلطة داخل أي تنظيم بمعزل عن رصدها في ضوء الإطار الثقافي المجتمعي العام القائم بداخله.

أثارت الإشكالية مسألة أساسية وهي أن النسق القيمي لمفهوم السلطة في مجتمع المصنع تحمل عديدا من القيم كالحرية والانتماء والهيبة والمشاركة والتوحد والحراك الاجتماعي كقيمة .

كل عنصر –حسب إشكالية البحث-أو موضوع أو حادثة في مجتمع المصنع تعد جزءا من النسق الاجتماعي القيمي: منها الأدوات المادية، الظروف الفيزيقية الأجور، ساعات العمل، ليست ظواهر قائمة بذاتها بل لا بد من تفسيرها بوصفها موضوعات تنطوي على قيمة اجتماعية، ومن ثم يرتبط بناء القوة في مجتمع المصنع بالقيم التي يستند إليها بناؤه (قيم التكامل أو قيم الصراع.) . وقد صنف الباحث نموذجين من القيم داخل التنظيم إما "قيم التكامل" وهي تنشأ عن مدى التكامل بين النسق القيمي للمجتمع العام والنسق القيمي لمجتمع المصنع والتناغم بين القيادات التنظيمية داخل بناء السلطة .

وتستند مشكلة البحث بحسب ما سبق إلى عديد من المسلمات من بينها: أن التنظيم الصناعي متغير أساسي في التقدم والتنمية، وأن أي تنظيم يستند إلى نمط من السلطة وأن هذه الأخيرة تتشكل من بناء قيمي أو نمط من القيم. ولذلك فإن موضوع الدراسة سيكون البحث عن النسق القيمي للسلطة في مجتمع المصنع؛ دراسة تحليلية مقارنة بين الموجهات القيمية للسلطة و المخرجات الاجتماعية الاقتصادية لمجتمع المصنع.

<u>ب/أهداف الدراسة</u>:

للدراسة أهداف متوخاة منها:

- معرفة عناصر البناء القيمي للسلطة في مستويات تنظيمية مختلفة.
- قياس المسافة بين رؤية كل مستوى من المستويات الثلاثة للسلطة الممارسة داخل مجتمع المصنع.
- تقويم العلاقة بين المسافة القائمة من بناء السلطة في مجتمع المصنع وبين مخرج هذه المسافة وبين الأهداف الإنتاجية المادية والاجتماعية للتنظيم.
- تحليل عناصر البناء القيمي للسلطة للكشف عن العلاقة بينها.

<u>ج/تساؤلات الدراسة</u>: تضمنت الدراسة عديدا من التساؤلات منها:

- ما هي القيم التي تستند إليها السلطة في مجتمع المصنع؟.

• ما هي درجة التباين في رؤية المستويات التنظيمية محل الدراسة للسلطة في مجتمع السلطة؟.

• ما هو أثر هذا التباين على التناغم أو التنافر تجاه مفهوم السلطة و النسق القيمي الذي يستند إليه في مجتمع المصنع؟.

• ما هو أثر هذا التباين على الانسجام بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية في مجتمع المصنع؟

د/ <u>منهج الدراسة</u>:

الملاحظ أن الدراسة احتوت عديدا من المناهج المطبقة وتلخيصا لما ورد فيها يستعرض البحث ما يلي:

• حاولت الدراسة المقارنة بين مؤسستين أو شركتين مصريتين أولهما الشركة المصرية للأغذية بسكو والثانية شركة المنصورة اسبانيا للملابس الجاهزة وقد تمت الدراسة

•المقارنة حول حجم ونوعية وتكنولوجيا وأهداف الشركتين وهذ ما أسماه الباحث الدراسة المقارنة على المستوى الافقي ثم المستوى العمودي للمقارنة بين كل من إدارتي الشركتين و العمال فيهما.

• منهج المسح الاجتماعي: استخدم الباحث منهج البحث الاجتماعي الشامل، المسح الشامل لمجتمع البحث على مستوى الإدارة العليا لكلتا الشركتين وهذا لقلة عدد المشتغلين بها ، كما تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة على مستوى العمال المشتغلين بالشركتين وذلك باختيار نسبة 10% من الشركة الاولى بسكو للأغذية من مجموع 1862عامل و 50% من الشركة الثانية (شركة المنصورة من مجموع6350)

• منهج دراسة الحالة: لمعاينة الظاهرة من الداخل تم إجراء مقابلات حرة مع أفراد الإدارة العليا للشركتين .

ه/أدوات الدراسة:

للتمكن من الإجابة عن تساؤلات الدراسة المطروحة سابقا استعان الباحث بجملة أدوات منها:

- الوثاق والمستندات الخاصة بالشركتين (الموقع، المساحة، بيانات لمنشآت الموجودة في الشركة، بيان التنظيم الوظيفي ، الخرائط التنظيمية...).

- دليل المقابلة: استخدمت هذه الأداة في دراسة المستوى الأول و الثاني لمحدودية أعضاء الإدارة العليا لكلتا الشركتين وقد اشتملت المقابلة على 43 سؤالا موزعة على محاور أساسية تعالج البيانات الشخصية، ثم بيانات خاصة بالسلطة، ثم أسئلة حول ثلاثة نماذج من القيم وهي قيمة الحرية، الحراك الاجتماعي ،الانتماء.

- استمارة الاستبيان: طبقت على فئة العمال المشتغلين واشتملت على 46 سؤالا توزعت على خمسة بنود هي نفسها محاور المقابلة. لغة أسئلة الاستمارة صيغت بالعامية لتناسب مع مستوى العمل.

تم تجريب كلا من المقابلة والاستمارة قبل الصياغة النهائية لهما وذلك بعد تحكيمها على يد مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم الاجتماع بجامعة المنيا.

و/مجالات الدراسة:

-**المجال الجغرافي**: تمت الدراسة في القطاعين العام و الخاص:

الشركة الأولى هي الشركة المصرية للأغذية بيسكو مصر.

والأخرى شركة المنصورة اسبانيا للملابس الجاهزة، وهذا لفهم البناء القيمي للسلطة في مجتمع المصنع .

-**المجال الزمني** : استغرقت الدراسة الميدانية مدة خمسة أشهر تبدأ من منتصف شهر ديسمبر (15-12-1992) حتى (20-05-1993) ثلاثة أشهر في الشركة المصرية للأغذية بيسكو مصر (نموذج القطاع العام) وشهرين في شركة المنصورة اسبانيا للملابس الجاهزة (نموذج القطاع الخاص).

-**المجال البشري وعينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة وتبلغ 400 فرد عينة موزعة على التنظيمين محل الدراسة نموذج القطاع العام.310 فرد من نموذج القطاع الخاص

كما تم اختيار عينة من التنظيمات النقابية، مجتمع البحث بكامله وقد بلغ 12 فرد موزعة على التنظيمات النقابية.

3/**الدراسة الثالثة**:

الدراسة بعنوان :**أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي**

إعداد الطالب: حناشي لعلى بن صالح ،إشراف أ/د خالد سر الختم السيد.

تم هذا البحث في 1425ه 2004 م.

طبيعة البحث: بحث نظري يدرس السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي . مع الإشارة إلى أن البحث في الإدارة العامة.

أ/إشكالية البحث : أشار الباحث إلى أن التحديات التي تواجه الأمة الإسلامية والعربية في ظل التغيرات المتجددة منها قيم ومعتقدات تتناقض جملة مع قيمنا ومعتقداتنا المستمدة و المنبثقة من ديننا الحنيف. نحن نخوض – كما يشير الباحث - معركة وجود ضد تلك الأفكار لمحاولة مقاومتها، جعلت وسائل الاتصالات المتطورة عملية نشر الأفكار والمعتقدات استلابا حضاريا، كما يشكل الاستعمار دورا كبيرا في ترسيخ المفاهيم والقيم وبدأ تشكيل العقل المسلم المحشو بالأفكار المستوردة. من هنا تدور إشكالية البحث في محاولة إجراء مقارنة بين الفكرين الإسلامي والوضعي للوصول إلى تحديد درجة الأثر الذي تتركه القيم على سلوك العاملين داخل منظمات العمل.

ب/أهداف الدراسة: الدراسة تتضمن محاولة تحقيق بعض الأهداف أهمها:

- محاولة التعرف على الأثر الذي تتركه القيم بمفهومها الإسلامي والغربي على السلوك الإداري.

- التعرف على مزايا الالتزام بالقيم الإسلامية وما تتركه من آثار إيجابية في تفعيل السلوك، وما يمكن أن تتركه القيم المادية من آثار سلبية على سلوك العاملين في المجال الإداري إذا ما تم الالتزام بها.

ج/ فروض الدراسة :

هناك مجموعة من الفروض يبنى عليها البحث نذكر منها:

- إيجابية القيم الإسلامية في تفعيل السلوك الإداري راجعة إلى مصدر هذه القيم.
- سلبية القيم المادية في تفعيل السلوك الإداري راجعة إلى مصدر هذه القيم.
- وجود الرقابة الذاتية وثيق العلاقة بين القيم الإسلامية و الفاعلية .
- انعدام مفهوم الرقابة الذاتية في الفكر المادي أثر سلبا على فاعلية هذه القيم.

د/أسباب الاختيار:

o تعثر العمل الإداري على مستوى العالم الإسلامي عموما وعلى مستوى العالم العربي خصوصا.

o انعدام روح المسؤولية في العمل الإداري على مستوى العالم العربي لانعدام الفهم الصحيح للقيم الإسلامية.

o افتقار العامل الإداري على مستوى العالم الإسلامي للرقابة الذاتية لابتعاده عن القيم الإسلامية مما أثر سلبا على عملية الأداء.

o قلة البحوث في هذا مجال.

o يوفر هذا البحث للمكتبة الجامعية معلومات تفيد الباحثين والدارسين في هذا المجال.

o يعد هذا البحث خطوة على طريق استنهاض همم العامل الإداري على مستوى العالم العربي و العالم الإسلامي لتجويد أدائه.

ه/منهج البحث: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المتكامل (التحليل المقارن، الاستنباطي، الاستقرائي، التاريخي) معتمدا في جمع المعلومات على المصادر الأولية والثانوية وصولا إلى المعلومة المطلوبة.

و/الإطار العام للبحث: قسم الباحث هذا الموضوع إلى ثلاثة أبواب ويشتمل كل باب على فصول والفصول إلى مباحث و المباحث إلى مطالب.

-***الباب الأول*** : تناول فيه الباحث القيم من خلال دراسة نظرية تحليلية تضمنت فصلين:

- الفصل الأول: تناول مفهوم القيم بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي إضافة إلى خصائص القيم وطبيعتها.

الفصل الثاني: تطرق فيه الباحث إلى كل ما يتعلق بالقيم من تصنيف وإمكانية قياس وثبات القيم وتغير مصادرها و أخيرا علاقة القيم بالدين.

الباب الثاني: تناول موضوع القيم بين التصورين الإسلامي والوضعي، وقد قسم هذا الباب إلى فصلين:

الفصل الأول: تناول منهجية القيم الإسلامية في تشكيل العقل المسلم.

الفصل الثاني : تناول منهجية القيم المادية وبناء الفرد المعاصر.

الباب الثالث: قد تطرق إلى أثر فاعلية القيم على السلوك الإداري بين المفهومين الإسلامي و الوضعي.هذا الباب قسم إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول:تم فيه إعطاء نظرة موجزة عن الإدارة.

الفصل الثاني: تناول من خلاله الباحث موضوع السلوك الإداري بصورة تفصيلية مع المقارنة بين النظرة الإسلامية للسلوك الإداري و النظرة الغربية.

الفصل الثالث: تناول فيه موضوع أثر فاعلية القيم على السلوك الإداري من ثلاث مباحث رئيسية: - المبحث الأول تم التطرق إل موضوع القيم بين الفاعلية واللافاعلية.

- المبحث الثاني: بعنوان أثر القيم في بناء الشخص والمجتمع بين الفكرين الإسلامي و الغربي.

- المبحث الثالث: أثر القيم في تفعيل السلوك التنظيمي من خلال استعراض أهم النظريات السلوكية الحديثة الوضعية، مقارنة بنظرية السلوك التنظيمي من منظور إسلامي.

خاتمة: وتتضمن ملخص ما ورد في هذه الدراسة أو ما تم التوصل إليه من نتائج و التوصيات التي طرحها الباحث والتي يرى أنها ذات أهمية.

ي/النتائج المحصل عليها:

خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن القيم الإسلامية من حيث الفاعلية أهم من غيرها إذا ما توفرت لها الأسباب، خاصة المناخ الثقافي المساعد، وقد تم اقتراح منهج تربوي يساعد في الخروج من أزمة التخلف والانهيار عامة و الإداري خاصة.

ما يعاب على الدراسة من وجهة نظر البحث:

- أن تلك الدراسة استعرضت ملخص لعديد من الدراسات، للأسف استعراضه للدراسات السابقة كان بشكل مقتضب لم يتم استبانة كيفية الاستفادة منها. ومنهجها ولا أدوات البحث فيها وكلها تصب في بوتقة العمل التربوي أي من زاوية تربوية تتعلق بالمراحل التعليمية المختلفة. - ذكر التواريخ في دول مختلفة من العالم العربي دون الإشارة إلى أماكن بعض البحوث المتناولة.

4/الدراسة الرابعة:

الدراسة بعنوان :**علاقة القيم بالالتزام التنظيمي**.

من إعداد الأستاذ: مراد نعموني، أستاذ مكلف بالدروس بجامعة سعد دحلب بالبليدة.

الجهة المعنية بالنشر: مجلة دراسات نفسية وتربوية العدد الأول 2006.مجلة محكمة دورية تصدر عن قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة البليدة.

أ/ الإشكالية: يعد موضوع علاقة القيم الفردية و التنظيمية من المواضيع التي جذبت اهتمام الباحثين في العقود الأخيرة، فبعد ان كانت خصائص الأفراد و المنظمات تدرس منفردة، إما انطلاقا من الفرد أو من المنظمة، توجه الباحثون مؤخرا إلى الاهتمام بالعلاقات بين الأنساق القيمية واعتبارها أحسن الطرق لتفسير الاتجاهات والسلوك، خاصة وأن القيم تعد من الخصائص الأساسية التي يتقاسمها الأفراد فيما بينهم وبينهم وبين المنظمات. ويتم ذلك في شكل علاقات تبادلية تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة اتساق واختلاف هذه الأنساق القيمية .

ولقد قادت دراسات الاتساق القيمي- الذي يعبر عن التقاء جميع الأفراد فيها على قاعدة قيمية موحدة -، إلى موضوع الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة إلى درجة أنه أصبح من الصعب اليوم الحديث عن اتساق القيم دون الحديث عن الالتزام التنظيمي والاتساق القيمي، والالتزام، تعتمد جميعها على إدراك الفرد، فإذا كانت المنظمة مثلا تهتم بقيم العدالة والفرد يدرك أنها ظالمة، فإن سلوكه يوجه بإدراكه المتمثل في عدم وجود العدالة وليس بواقع المؤسسة، ومن ثم فإن اتساق الأنساق القيمية سيكون أكثر قوة وستكون نتائجه أكثر دلالته إذا درس من خلال إدراك الأفراد أنفسهم. فإذا أدرك أن مشرفه يقاسمه نفس القيم فسيبدي ولاءه له.

المؤسسة الجزائرية لا يمكنها البقاء بمعزل عن تأثير البيئة المحلية والدولية، وهي تتعرض لتغيرات عميقة، لا تمس هياكلها فقط، بل تمس بصفة أكبر ثقافتها وقيمها. إذ انتهت جل الدراسات المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية إلى لنتيجة واحدة وهي أنه من أهم الأسباب التي أدت إلى فشل المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحقيق أهدافها هو عدم الأخذ بعين الاعتبار الثقافة المحلية عند تبني مشاريع التغيير، هذه الثقافة التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد والمنظمات والتي يمكن أن تستعملها المؤسسات الجزائرية كسلاح في صالحها إن احسنت استغلالها، اما تجاهلها فلن تكون نتيجته إلا استمرار الهوة بين التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد الجزائري والقيم التي تحملها طرق التسيير التي تفرضها التغييرات العالمية، فوجود الفارق بين قيم الأفراد وقيم النماذج التنظيمية المستوردة قد يكون من بين الأسباب الي أثرت سلبا على دفء العلاقة بين الفرد والمنظمة.

و لهذا فإنه عندما يتم تناول المؤسسة الجزائرية بالدراسة، فإنه من الخطأ ألا يأخذ البحث بعين الاعتبار المتغيرات المتعلقة بالخلفية الثقافية والنفسية والاجتماعية للفرد الجزائري.

ولذلك تضمنت الاشكالية التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية و الإشرافية، و الالتزام التنظيمي؟

- هل تتفوق القيم الجماعية على كل من القيم الفردية والتنظيمية والإشرافية في التغيرات التي تحدثها في الالتزام التنظيمي؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتساق القيم الفردية مع كل القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية ، و الالتزام الوظيفي؟

<u>ب/ فرضيات الدراسة</u>:

1) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية،والالتزام الوظيفي.

2) تتفوق القيم الجماعية على كل من القيم الفردية والتنظيمية والإشرافية في التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي.

3) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتساق القيم الفردية مع كل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية ، والالتزام التنظيمي.

<u>ج/ أهداف الدراسة</u> :

إن تناول أنساق قيمية متعددة يؤيد الرأي القائل بأن درجة وطبيعة التزام الأفراد لا تتحدد بقيم المنظمة ولا بقيم الأفراد منفردة، وإنما بقيم الافراد وقيم كل من المنظمة وجماعة العمل و المشرف المباشر.

- تشخيص أوضاع مؤسسة جزائرية في مجال قدرتها على التجاوب مع المغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- التغييرات التي تعرفها المؤسسات، عدلت العقد النفسي القديم الذي كان يربط العامل بالمنظمة، وبما أن هذا العقد يعد أساس الإلتزام التنظيمي، يصبح من الواجب على المسير الإطلاع على هذه التغييرات والاهتمام بالوجهات الجديدة للالتزام.

- أهمية دراسة اتساق القيم والالتزام في المراحل الانتقالية التي تعيشها المؤسسة والتي تفرض الكل حول مشروع المنظمة الجديد حتى يكتب له النجاح.

ولقد كان تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة ومنها التغيير التنظيمي، القيم، القيم التنظيمية، اتساق الأنساق القيمية، والالتزام التنظيمي.

د/ المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

ه/ أدوات جمع البيانات:

- الملاحظة: واستخدمت لجمع البيانات المتعلقة بالعلاقة القائمة بين العمال والمشرفين المباشرين وبينهم وبين الشركة، وردة فعلهم حول بعض القوانين الجديدة الصادرة والتي تمس الشركة بالدرجة الأولى.

- المقابلة: تمت عدة مقابلات في ميدان البحث، امتدت من بداية سنة 2005 واستمرت حتى تاريخ جانفي 2006.

- الإستبانات: اعتمدت الدراسة عديدا من المقاييس بعد عرضها على التحكيم والتأكد من صدق الاستبيان ومن بينها: مقياس القيم، مقياس الاتساق القيمي، مقياس الالتزام التنظيمي،

- **ميدان وعينة البحث** : أجري البحث في شركة سوناطراك أو الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات بالجزائر العاصمة، وقد شمل البحث عينة من العمال المنفذين وأعوان التحكم والإطارات بقسم الإنتاج والتي تتكون من 246 فرد أي نسبة 1.47%.من قسم الإنتاج، و17.57%من مجموع عمال قسم الإنتاج.

و/ نتائج البحث: توصلت الدراسة إلى نتائج متنوعة قسمت في الدراسة إلى ثلاثة أقسام هي

* علاقة الأنساق القيمية بالإلتزام التنظيمي: وقد تم تحقق فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية والإلتزام التنظيمي . وضمن هذه الفرضية:

- سجلت القيم الاجتماعية والإنسانية أقوى الدرجات من حيث ارتباطها بالالتزام العاطفي

- احتلال القيمة لمراتب هامة في النسق القيمي للفرد قد يؤدي لارتفاع تأثيرها على الالتزام المستمر، فقيم العدالة والثقة وروح الجماعة، و القدوة التي تحتل المراتب الأولى في النسق القيمي للفرد أظهرت تأثيرا على الالتزام التنظيمي.

- الأفراد الملتزمون عاطفيا ومعياريا يعطون أهمية كبرى للقيم التالية: الانتماء القدوة، الامتياز، الثقة وروح الجماعة.

* في علاقة الأنساق القيمية مجتمعة بالالتزام التنظيمي وفيها :

-عدم تحقق الفرضية الثانية القائلة بتفوق القيم الجماعية على بقية الأنساق القيمية في التغييرات التي تحدثها في الالتزام التنظيمي. حيث تفوقت القيم التنظيمية على بقية الأنساق القيمية في التغييرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي ببعديه العاطفي والمعياري.

*اتساق القيم الفردية مع كل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية وعلاقته بالإشراف.

- تحقق الفرضية الثالثة حيث وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتساق القيم الفردية مع كل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية بالالتزام التنظيمي.

2-7 / موقع البحث المقترح من الدراسات السابقة: الدراسات المقترحة ستضيف لا محالة أبعادا ومعلومات جديدة إلى الموضوع المدروس سواء في شكل معطيات جديدة أو أسلوب في الطرح جديد، أو تأكيد لنتائج سابقة أو تلميح لنقص أو تعديل. القراءة التحليلية لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع البحث يسهم في تكوين رؤية واضحة، وذلك من خلال تحديد الأبعاد التي تتطلب تركيزا أكبر بالمقارنة مع تلك التي تحتاج تركيزا أقل.ومع ذلك يمكن التأكيد على بعض النقاط التي تعدها الدراسة تعبر عن مشتركات حقيقية مع الدراسات المستعرضة والجهود السابقة:

- ما سبق يوجه البحث الحالي إلى مسارات تعريفية فرعية للتعامل مع المتغيرات الأساسية للدراسة؛ الفعل والقيم ولذلك تم اختيار الدراسات السابقة لتخدم المتغيرين السابقين.

- استفادت الدراسة الحالية أيضا من طريقة التعاطي مع الإشكاليات في اقترابها من متغيري الدراسة، سواء من الجانب النظري أو العملي.

- من المعروف أن الدراسة الحالية قد تبنت البحث في القيم والفعل وهما متغيران يأخذان في العلم السوسيولوجي صعوبة في الاستعراض والطرق ولذلك كان من الضروري الاستناد إلى مرجعية تمت ولامست المفهومين للاستفادة خاصة من المراجع العلمية، وبعض المؤشرات المرتبطة بالموضوع، وفروض الدراسة وأيضا المنطلقات النظرية المدعمة لذلك

ü في الجانب الإمبريقي أفادت تلك الدراسات في معرفة أدوات جمع البيانات خاصة وان التعاطي مع القيم يحتاج إلى تعامل دقيق فيه نوع من التحفظ، وبالتالي الاستفادة من طريقة التعامل معها ضروري للفت انتباه الباحث إلى نقائص وقصور قد يتم.

ü الاستفادة العملية الأخرى هي كيفية استخدام الدلالات الإحصائية، خاصة وأن الإحصاء غني بالمقاييس، تبنيها في التعامل مع القيم يخضع لأسس يمكن للدراسات أن تنبه إليها. لما تحويه من خبرة في المجال.

ü إضافة إلى أنه كما هو ملاحظ أن هناك تنوعا في الدراسات المختارة من أنحاء مختلفة - من دول عربية ودراسة محلية- وأزمنة مختلفة تتقاطع والمجتمع الجزائري في بعض خصائصه و بالتالي في بعض من القيم المتبناة. تلك الدراسات من المفترض أن تكون موجها حقيقيا للتعامل مع المعطيات الميدانية في الواقع الجزائري.

ü إضافة إلى الاستفادة التي تقدمها تلك الدراسات في التعاطي مع المعطيات النظرية و الميدانية أي طريقة تحليل البيانات المحصل عليها لاختبار الفروض والإجابة على تساؤلات الدراسة.

8- صعوبات الدراسة:

للبحث العلمي بالضرورة معيقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة أو تؤثر في الجهد و الوقت اللازمين لإتمام الدراسة كما يبتغيها الباحث.

للدراسة الحالية أيضا صعوبات بحثية نظرية وميدانية منها:

Ø الصعوبة النظرية:

- صعوبة التحكم في متغيري الدراسة؛ القيمة أولا من حيث اختلاف الطرح والتناول.
- صعوبة التعامل مع (الفعل التنظيمي)، كمصطلح نادر التناول والتداول، وتخليصه من المصطلحات الأخرى. وهذا ولد صعوبة أخرى وهي المراجع المستخدمة في الفعل التنظيمي

- ضياع الوقت والجهد لصعوبة المتغيرات لشعور الباحث بعدم السيطرة على الموضوع في بداية البحث و الذي أخذ وقتا طويلا. على حساب العمل الميداني .

Ø <u>الصعوبة الميدانية:</u>

- إدراك القيمة نظريا صعب، و الأصعب الكشف عنها امبريقيا لأنها تعد بعدا كامنا من الصعب إدراكه إلا بعد تفحص واختيار دقيق للمؤشرات و الأدوات البحثية.
- البحث عن المقياس الملائم للدراسة الميدانية من بين الصعوبات، حيث أخذ وقتا في البحث عن المقياس الملائم، بعد مراجعة عديد من المقاييس.

الإطار الزمني المحدد للدراسة مع ما يعترض الباحث والبحث من معوقات محيطية. أعاقت الباحثة للوصول إلى عمل أحسن من حيث إدراكها وهدفها وغايتها منه.

الباب الثاني

الفصل النظري الأول:

الإطار النظري لمفهومي التنظيم و الإدارة

في ظل إشكالية الدراسة.

أولا : دراسة سوسيو نظرية للتنظيم.

1- خصائص التنظيم
2- مستويات التحليل في التنظيم في ظل إشكالية الدراسة
3- أهمية التنظيم (الكينونة الوجودية، الحضارية، الفردية).

ثانيا: دراسة سوسيو - نظرية للإدارة .

1- الإدارة بين العلم ،الفن والمهنة.
2- أنواع الإدارة (الإدارة بالأهداف، الإدارة بالقيم).
3- أهمية الإدارة

ثالثا:مقاربة نظرية تحليلية للتنظيم والإدارة:(مداخل نظرية)

1- مدخل الترشيد
2- المدخل العلائق- إنساني
3- المدخل التوازني.

أولا/ دراسة سوسيو نظرية للتنظيم:

1/ خصائص التنظيم:

تمت الإشارة سابقا إلى مفهوم التنظيم، وتنوع دلالاته عند العلماء، فقد يعبر عنه بأنه كيان أو وحدة أو نسق كلي. ولا شك في أن التنظيم يشكل واقعيا نماذج مختلفة، وكيانات وهويات تختلف من سياق اجتماعي إلى آخر، وحتى في السياق الاجتماعي نفسه، أين يوجد تنوع كبير في البنية والحجم والأهداف والتصنيف.

ولكن مع ذلك يلتمس المتأمل في التنظيمات مع تنوعها إلى أن هناك قواسم مشتركة يمكن تثبيتها تعتبر خصائص تعبر عن التنظيم، أيا كان نوعه، وقد شملت تعريفات العلماء في تحديدهم ضمنيا، إشارات لتلك الخصائص، فيما يلي استعراض لبعض منها، والتي ترتبط بشكل مباشر بإشكالية الدراسة.

أ/ القصدية والغرضية: مما لا شك فيه أن التنظيم كوحدة له أغراض متعددة تختلف بحسب الأهداف المتوخاة منه، ولقد تنبه العديد من المختصين إلى هذه الخاصية من خلال التنبيه إليها،من بينهم **بارسونز parsons الذي** يؤكد على أن التنظيم "وحدة اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة"[(1)].

كما يشير وفي نفس السياق إمتاي اتزيوني **E-etezioni** الذي يرى التنظيم "وحدة اجتماعية تم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"[(2)].

تأكيدا لصفة القصدية والغرضية، يرى ميتشل ريداR-mitchel أن التنظيمات"وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة"[(3)].

هذه نماذج تبين أن التنظيمات لم تنشأ بشكل عشوائي، و إنما بشكل مقصود وعمدي لتحقيق مجموعة أهداف تتباين بحسب التنظيم بعينه.

ب/ الاستمرارية ودورة حياة التنظيم:

من الخصائص المميزة للتنظيم أنها من المفترض أن تشتمل على نوع من الاستمرارية والاستقرار النسبي، التنظيمات تتطلب خاصية الاستقرار على مدار الوقت برغم أنها في حالة تغير مستمر لتكيفها مع طبيعة التغيرات والظروف الداخلية والخارجية، ومن ثم فجميع

---

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم،المرجع السابق، ص 11.
(2) رابح كعباش، المرجع السابق، ص 28.
(3) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 23.

أنواع أنساق التفاعل التي يمكن أن نطلق عليها تنظيمات تتطلب درجة كافية من الاستمرار الملحوظ، وذلك للتفريق بين التنظيمات التي تتصف بالاستمرارية والتي تنشأ بصورة طارئة- ولهذا نجد أن هاس"HASS" ودربك DRABEK يعضدان هذا المعنى حيث يريان أن التنظيم هو "نسق تفاعل مميز ومعقد ومستمر نسبيا"[(1)].

إذ مع أن التنظيم في حالة دينامية مستمرة فهو يتميز باستاتيكية نسبية تتناسب مع الزمن، فهذا الثبات يستمد من ثبات الأهداف ونوعية الأغراض المتوخاة من التنظيم.

إضافة إلى خاصية الاستمرارية تضاف للتنظيمات رؤية جديدة، حيث تربط التنظيمات بدورة حياة مثلها مثل ما يحدث للفرد،لأن للتنظيم ككيان اجتماعي دورة حياة

" فقد أجمع أغلب الكتاب على تشبيه المنظمة بالإنسان، واعتبروها كائنا عضويا يمر بمراحل الطفولة والمراهقة ثم النضج ثم الشيخوخة وبعدها الوفاة، وبين نشأة المنظمة ووفاتها محطات نمو متباينة تتراوح بين التوسع والانتشار إلى التراجع والانحدار"[(2)].

وأصبحنا نسمع مسميات تختلف من حيث الحجم، مؤسسات صغيرة، وأخرى متوسطة وأخرى كبيرة في تصنيف ينم عن تحول في المعنى.و البنية و البقاء كالتحول الإنساني.

ولذلك باتت ذات شخصية معنوية لها ثقافتها التنظيمية وقيمها الداعمة لبقائها وعلاقاتها الداخلية و مدخلاتها ومخرجاتها وقد تمتد توارثا جيلا عبر جيل، فقد تدوم في بقائها لسنوات يزول فيها الإنسان ويخلف فيها آخر.

ج/التنظيم نسق تفاعلي:

إن صفة الاستمرارية والاستقرار النسبي الحاصل داخل البناءات التنظيمية يجعل منها أنساقا للتفاعل حيث لا يجب فهم التنظيم على أنه تجميع عشوائي للأفراد، بل يتضمن جملة مظاهر وعمليات وتفاعلات "وبذلك عرفها شيستر برنارد Bernard بأنها "أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف "بالنسق التعاوني" ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة: فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص، نتيجة للتعاون بين شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل"[(3)].

والتفاعل هو عملية تأثير وتأثر بين الأفراد وهو شكل تبادلي ولذلك "فالتنظيم يمكن اعتباره نسق تفاعل مميز ومستمر نسبيا، ويتكون من مجموعة، من التفاعلات المميزة بين الفاعلين، وعليه فإن التنظيم ليس مجرد جمع من الأفراد ذوي مستويات مختلفة ونشاطات

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، علج التنظيم، المرجع السابق، ص 17.
(2) عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، سوريا، دار الرضا للنشر، 2006، ص 127.
(3) محمد علي محمد، علج التنظيم، المرجع السابق، ص 36.

متباينة. بل يجب النظر إليه في ضوء مستوى التفاعلات والعلاقات المتداخلة التي تنشأ بين الفاعلين في سياق العمليات التنافسية و الصراعية التي تنشأ داخل التنظيمات[1].

وقد يميل البعض إلى اعتبار التنظيم مكونا من تنظيم رسمي فقط، يحمل التدرج وتقسيم العمل والوظائف، كما فعلت النظريات الكلاسيكية، ومنها التايلورية، ولكن تنبه المختصون إلى أن التنظيمات الرسمية توازيها تنظيمات غير رسمية، تعبر عن تفاعلات داخلية.

ويميز "زاندن" W.V Zanden بين التنظيمات الرسمية وبين غيرها من أنماط الجماعات الاجتماعية على أساس أن التنظيمات الرسمية هي نمط من أنماط الجماعات الاجتماعية يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع، أي شعور الأفراد بأن هناك آخرين يشتركون معهم في بعض الصفات أو الخصائص، كما تتميز بوجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بمعنى وجود تأثيرات متبادلة بين أعضاء التنظيم تشمل المشاعر والاتجاهات والأفعال"[2].

إن تنبه العلماء إلى أن التنظيم كيان اجتماعي دليل على أنه نسق علائقي أي نسق من العلاقات الاجتماعية ويقصد بها "أنماط التفاعل الاجتماعي، ودوام الصلات بين الناس والمبادرة في عقد هذه الصلات، واتجاه التأثير، ودرجة التعاون وتكمن خلق هذه العلاقات طائفة من العواطف والمشاعر المتبادلة بين الناس كالتجاذب والتنافر والاحترام، والتقدير، والاعتراف، و العداوة"[3].

إن التركيبة الاجتماعية للتنظيم تجعل هذه الصفات التفاعلية صفات لصيقة بالنظام الرسمي وغير الرسمي سواء بسواء؛ النظام الرسمي يحصل فيه تفاعل، كما يحدث ضمن النظام غير الرسمي، وهذا ما أثاره كابلو Caplau من أن التنظيم " نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي، وفئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاطات، والإجراءات والنظام الاجتماعي هو مجموعة من الأفراد لهم خصائص وصفات معينة بالإضافة إلى مجموعة من العلاقات التي تقوم بين هؤلاء الأفراد بواسطة التفاعل"[4].

إذن الصفة التفاعلية للتنظيم لا يمكن نكرانها، لأنه لا يمكن تصور تنظيم خال من أفراد وغياب الأفراد يعني غياب التخصص، وغياب تقسيم العمل وبالتالي عدم وجود التنظيم، وهذا ما تنبه له جلين "GLEN" حين أشار إلى أنه "من الأهمية بمكان اختيار بنية وديناميات التنظيمات، إذ أننا نطلق اسم تنظيم على الأفراد، وليس على كيانات، فالأفراد هم الذين

---

(1) رابح كعباش، المرجع السابق، ص31..
(2) طلعت ابراهيم لطفي، علج التنظيم، المرجع السابق، ص 24.
(3) محمد علي محمد، علج التنظيم، المرجع السابق، ص 33.
(4) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 13-14.

يصنعون القوانين، ويطورون النظم القيمية، ويحددون الأهداف ويتخذون القرارات".[1]
اعتبار التنظيم نسقا تفاعليا يدفعنا إلى الخوض في دلالة أخرى مقاربة، وهي أن التفاعل لا يحصل في إطار التنظيم فقط وإنما بين التنظيم وخارجه، لأن التنظيم يمتلك جدرا نفوذه تتأثر وتؤثر في المجتمع الخارجي.

فمع ما يميل إليه البعض إلى اعتبار التنظيم نسقا مغلقا كأداة صممت لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، إلا أن الكثير يعتبر التنظيم نسقا مفتوحا، إذ أن "جوانب الاختلاف عن النسق المغلق تتمثل في أن التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل مع البيئة ويحاول التكيف والتطور، بما يتلاءم مع التغير في العوامل البيئية بهدف ضمان البقاء والاستمرار،وتحقيق الاستقرار والتوازن"[2].

ويقوم تعريف التنظيم كنسق مفتوح على الرؤية المنهجية له كنسق فرعي يتكون من وحدات فرعية لكل منها نشاطات تقوم بها وترتبط الوحدات مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف النسق، وإذا ما فقدت الوحدات الفرعية التكاملية فيما بينها، فإن النسق يفقد هدفه وبقاءه.

<u>د/التنظيم نسق تعاوني يقوم على تقسيم العمل والتخصص</u>:

امتدادا للخصائص السابقة، وبعد استعراض تلك الخصائص في شكل متدرج، يجمع بين القصدية والاستهداف والاستمرارية النسبية، يشكل التفاعل ضمن التنظيم شكلا من التعاون هذا الأخير هو نموذج من نماذج التضامن المجتمعي الذي تنبه له الكثير من العلماء الاجتماعيين أمثال ابن خلدون، دوركايم، هذا الأخير الذي أشار إلى شكل التضامن بنوعيه العضوي والآلي.

التعاون والتضامن مؤشرين على محدودية القدرة الإنسانية وعن الاحتياج المتبادل بين الأفراد، ويظهر شكل التعاون من خلال تقسيم العمل والتخصص فالتنظيم" كوحدة اجتماعية تقوم بأداء مهام معينة وتحقق أهدافا محددة، وتتضمن المهام عمليات جزئية منفصلة تتآلف مع وحدات فرعية، يمكن التنسيق فيما بينها عن طريق البناء الرسمي للتنظيم والضبط والاتصال وتطوير التفاعل والسلوك ومواقف الأعضاء"[3].

---

(1) بوفلجة غيات ، <u>مقدمة في علم النفس التنظيمي</u> ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، 2006، ص12.

[2] إعتماد محمد علام، <u>دراسات في علم الاجتماع التنظيمي</u>، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص 41 .

[3] رابح كعباش، المرجع السابق، ص 39.

إذن التنظيمات كيانات اجتماعية منظمة بشكل هادف تتميز بتقسيم العمل والقوة والسلطة.

والمتأمل في التنظيم يجده تدرجا من الاختصاصات من القمة إلى القاعدة فهو" ظاهرة مصاحبة للتخصص، وتقسيم العمل وموازية لها من حيث الأهمية، لأنه من خلاله فقط يمكن تحقيق التكامل والوحدة بين أنماط السلوك، وضروب النشاط الإنساني، فالتنظيم في الصناعة- مثلا- يحقق التنسيق بين الهيئة العاملة، والموارد في بناء يتألف من عناصر أساسية هي: القيادة والخبرة الفنية، وقوة العمل، وأدوات الإنتاج والمواد الخام...إلخ"(1).

ويرتبط تقسيم العمل مباشرة بشكل العلاقات داخل التنظيم ونسق السلطة والقيادة، أي مصادر القوة، ويشكل تمايزا أو تفاضلا متدرجا داخل التنظيم يعبر عن بناء رسمي "يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ويسهل إدراكها، لأنه يمثل خريطة التنظيم، التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والإدارة، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المستويات المتدرجة"(2).

الدلالة التفاضلية التي تعبر عن حاجة الإنسان لأخيه الإنسان ترتبط بالأفراد كما ترتبط بالشكل المجتمعي ككل، إذ أن " عناصر التنظيمات الاجتماعية تتكون من وحدات متخصصة أو مقسمة أو متمايزة، يختلف تمايزها من حيث النطاق والمدى، فمن حيث النطاق، نجد أن المهام والجماعات والتنظيمات والقطاعات المجتمعية والمجتمعات تتمايز رأسيا عن بعضها البعض نتيجة لتحديد مجالات الاستخدام، وضيق نطاق المعرفة، والتباعد المكاني وغيرها. ويترتب على هذا التمايز أو التخصص ظهور عناصر فرعية تتطلب بخصائص محددة ومهارة متفردة... ومن حيث المدى نجد أن المهام، والجماعات والتنظيمات والقطاعات المجتمعية، والمجتمعات تتمايز أفقيا عن بعضها البعض نتيجة لارتباطها بحدود نوعية، ووظيفية وعملية، ويترتب على هذا الارتباط ظهور عناصر فرعية تتطلب خصائص محددة ومهارة متفردة"(3).

ولقد تفطن العديد من العلماء إلى الخاصية التعاونية للتنظيم، ومنهم ماكس فيبر، وشيستر برنارد حيث أكد فيبر على مسمى "الجماعة المتضامنة، أو التضامنية، والتي

(1) محمد علي محمد: علم التنظيم، المرجع السابق، ص31.
(2) مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 119.
(3) علي الشرقاوي، التنظيم، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، د.ت، ص 37.

اعتبرها تمثل نوعا من العلاقة الاجتماعية المقيدة، أي التي تفرض حدودا معينة على عضويتها، من خلال القواعد والمعايير التي تدعمها"[(1)].

كما أكد شيستر برنارد على أن التنظيم "نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص وبمعنى آخر يعرفه على أنه "نسق واع ينسق القوى والنشاطات للأفراد، وتلك النشاطات تكون محدودة وموزعة داخل البناءات التنظيمية ولها نوع محدد من الخصائص والسمات العامة مثل الوعي، والقصد، أو العمد، والغرض التعاوني "[(2)].

من هنا يتبين أن التعاون في التنظيم يتناسب وتقسيم العمل أين تتشكل الأدوار وتتدرج السلطات ضمن نسق من المكانة والقوة وهكذا "تمثل التنظيمات كيانات اجتماعية منظمة بطريقة هادفة من أجل تحقيق أهداف محددة، وتتميز بتقسيم العمل والقوة والسلطة لأن مراكز القوة هي التي تتحكم وتضبط الجهود والنشاطات في التنظيمات وتوجهها نحو الأهداف، وتقوم مراكز القوة بمراجعة أداء ووظائف التنظيم"[(3)].

ه/التنظيم نسق للضبط والاختيار (الثقافة التنظيمية)

يجرنا الحديث عن خصائص التنظيم إلى خاصية مهمة، وهي متعلقة بالاختيار والضبط اللذان يرتبطان بشكل مباشر بالفرد وعلاقته بالتنظيم، والاختيار يتضمن الالتحاق الطوعي في الغالب للتنظيم. بينما الضبط يتشكل في نطاق التنظيم ذاته، لأنه يتضمن مجموعة ضوابط وقوانين وقواعد تضبط السلوك، وهي قواعد نظامية أشار إليها عديد من العلماء ومن أمثالهم فيبر حين أشار إلى نموذجه البيروقراطي الذي يرتبط مباشرة بمجموعة اللوائح والقواعد الناظمة للسلوك أو ما يسمى بسلطة المكتب، التي ترتكز" على قواعد وإجراءات تحكم السلوك، وتنظم علاقة الأفراد، وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات، كذلك تتم إقامة هذا التنظيم وفقا لتسلسل معين للسلطة يكسب المكانة فيه طبيعة خاصة"[(4)].

التنظيم إذن ليس تجمعا عشوائيا للأفراد ولا تفاعلات عبثية بل هو تفاعل وتعاون مضبوط، والضبط كما يعرف هو " تشكيل السلوك وفق ضوابط وقوالب ونماذج معينة أو محددة توجه السلوك أو إلزامه بالطاعة (إلزامية ترغم الأفراد على أن يشكلوا سلوكهم وفق

---

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 34.
(2) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 14.
(3) رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص ص 36-37.
(4) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 30.

ضوابط وقوالب ونماذج معينة"[1]، القواعد والقوانين التنظيمية هي من بين أساليب الضبط التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا.

ولا يقتصر مسمى التنظيم على الأبعاد النظامية والقوانين المتعارف عليها رسميا، وإنما يشكل الضبط ضمن سياق آخر يرتبط بإشكالية الدراسة وهي مجموعة المعتقدات والقيم التي توجه سلوك العمال. " أما البعد الثاني فيمثله نسق المعتقدات وموجهات السلوك، ذلك أنه تظهر خلال التفاعل الاجتماعي أفكار عامة تصور كيفية السلوك، والأهداف التي يتعين عليه أن يحققها، أو بعبارة أخرى تشهد الجماعة قيما عامة تحدد ما هو مرغوب فيه، وما هو مرغوب عنه، كما تنمو أيضا معايير اجتماعية تمثل توقعات عامة لما ينبغي أن يكون عليه السلوك وتعتمد الجماعة في تدعيم ذلك كله على عدد من الجزاءات الاجتماعية كضوابط للسلوك"[2].

وهذا ما يسمى بالثقافة التنظيمية التي تندرج القيم ضمنيا فيها بمسمى القيم التنظيمية عموما وجزء منها القيم الإدارية.

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصيتها فهي" محددات السلوك التي يجب على الفرد الامتثال لها دون الحاجة لمراجعتها أو التشكيك فيها، إذا ما أراد الاستمرار وتحقيق النجاح في العمل، كما تعتبر الثقافة التنظيمية أداة لتهيئة العاملين لتقبل القيم التي تحددها الإدارة العليا"[3].

كما تعرف بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، والتي تعتبر غير مرئية، وغير مكتوبة، لكنها محسوسة، ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة"[4].

ونجد في الأخير أن بيديان "Bedeian" قد حدد خصائص أربع مرتبطة بالجانب الاجتماعي للتنظيم حيث لخصها فيما يلي: [5]

1)- التنظيمات مؤسسات اجتماعية أي تفاعل مجموعة أفراد.

2)- تنمو المؤسسات لتحقيق أهداف محددة، لهذا فالتنظيمات مستويات اجتماعية تتطلب النظام والتعاون.

---

(1) معن خليل عمر،الضبط الاجتماعي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 28.
(2) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 33.
(3) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.
(4) المرجع نفسه، ص 47.
(5) بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، المرجع السابق، ص ص 16-17 بتصرف.

3)- تحتاج التنظيمات إلى تنسيق واع وهيكلة مقصودة والتنسيق يتطلب تقسيم واجبات ومنح سلطات.

4)- التنظيمات وسائل اجتماعية لها حدود واضحة إلى حد ما متواجدة بصورة دائمة (استمرارية التنظيم).

2/ مستويات التحليل في التنظيم :

تمت الإشارة إلى أن التنظيم قد أصبح ركنا أساسيا تلتف حوله الدراسات وفروع العلم في شتى التخصصات، ومجالا حيويا تتناوله العديد من العلوم الاجتماعية، التي أصبحت نواتجها تشكل تراكمات تهتم بالتنظير لهذه الوحدة ألا وهي التنظيم بالاهتمام بتحليل وتتبع الظاهرة التنظيمية .

وقد تشكلت بالموازاة مع تلك التراكمات النظرية محاولات لتصنيف هذه الأخيرة حتى يخضع تحليل التنظيم إلى منهجية تضبط أبعاد التحليل ولا تتركه للمصادفة، وحتى يتم تصنيف ما يلحق من دراسات تبعا لامتداد الدراسات السابقة.ولأن الإشكالية ترتبط بميدان اجتماعي متميز ألا وهو التنظيم، فالأكيد أن " دراسة التنظيمات كموضوع هام يقوم على تحليل طبيعة المشاكل المعقدة والمتنوعة التي تظهر في المجتمعات المعاصرة بصفة خاصة تلك المجتمعات التي توجد بها العديد من التنظيمات المعقدة تؤثر بدورها على حدوث كثير من المشاكل الخطيرة التي تهدر كيان البناءات الاجتماعية والتنظيمية، تلك المشاكل التي تحاول جميع العلوم الاجتماعية فهمها وتحليل أسبابها ونتائجها.ومن ثم تظهر الحاجة ملحة بضرورة الاهتمام بتطوير المصطلحات التنظيمية لتكون على مستوى بالغ التطور والتعقيد حتى يمكن استيعاب وإدارة نوعية هذه المشاكل وتقديم الحلول المناسبة والحد من نتائجها وهذا لا يتم إلا بتطوير التعليم التنظيمي حتى يتلاءم مع نوعية فهم هذه المشاكل."[(1)]

ويهتم بهذا الجانب ميدان من ميادين علم الاجتماع العام؛ ألا وهو علم اجتماع التنظيم الذي يعد من بين أخصب المجالات الاجتماعية، ومع ذلك فهو في تمدد مستمر لتمدد مادة الدراسة فيه، أي تنوع التنظيمات المتشكلة في كل حين وتعقدها . ومع ذلك يبقى ارتباط ذلك المجال بالأصل واردا. حيث يربطه بعلم الاجتماع العام خيوطا لا يمكن فصلها. ارتباط الخاص بالعام حيث "يعتمد علم اجتماع التنظيم في دراسته للمشكلات الاجتماعية ضمن الحياة التنظيمية على مبادئ وأسس علم الاجتماع العام، لذلك من الطبيعي أن تأتي ارتباطاته بعلم الاجتماع العام، وميادين علم الاجتماع الأخرى وثيقة، ومتكاملة. ومن الملاحظ أنه من الصعوبة تحليل الظواهر الاجتماعية وكأنها أجزاء منفصلة ومستقلة عن المحيط الاجتماعي العام. يبرز ارتباط علم اجتماع التنظيم بعلم الاجتماع العام من خلال

1) - عبد الله محمد عبد الرحمن ،علم اجتماع التنظيم: المرجع السابق، ص33.

اعتماده على المبادئ الأساسية التي يعتمدها علم الاجتماع سواء من حيث الأصول النظرية في دراسته لموضوعاته، أو من حيث الأصول المنهجية التي يعتمدها، أو من حيث الأدوات و التقنيات التي يستخدمها، ولذلك فإن ارتباطه بعلم الاجتماع العام ارتباط وثيق، يستمد منه الأصول النظرية، والأسس المنهجية

في الوقت الذي يستفيد علم الاجتماع من نتائج البحوث والدراسات التي يخلص إليها علم اجتماع التنظيم، ويستفيد من ذلك في تطوير النظرية الاجتماعية، وتعزيز قدرتها على فهم الواقع بنوعياته المختلفة. "[1]

وإذا كان علم اجتماع التنظيم يرتبط بأصوله، فهو في الآن نفسه له من الخصوصيات التي تجعل منه علما مستقلا بذاته، له ما يميزه عن العلوم الأخرى بفروعها، وإذا كان الحديث عن اهتمام ميدان علم اجتماع التنظيم بالمظاهر والنواتج التنظيمية المختلفة، ومنها السلوك التنظيمي محل الدراسة، فهو في معالجته له يتضمن خصوصيات تمايز بينه وبين سائر من يهتم بدراسته من العلوم إذ أن" ما يميز علم اجتماع التنظيم عن العلوم الاجتماعية الأخرى في معالجته لقضايا التنظيم، لا يكمن في موضوع البحث، نظرا لاشتراك علوم أخرى في دراسة القضايا نفسها، إنما بالمقولات النظرية المفسرة لهذه القضايا. فعلم النفس (مثلا) يعيد أشكال السلوك التنظيمي إلى الاعتبارات النفسية المتصلة ببنية الشخصية، ومكوناتها وطبيعتها. بينما يأخذ علم الاجتماع العام بتفسير السلوك التنظيمي بعوامل اجتماعية عامة، كالجنس ومستوى التعليم، ومكان الإقامة، والاتجاهات الثقافية وغيرها. أما علم اجتماع التنظيم فيأخذ بتحليل أنماط السلوك التنظيمي بصورة عامة، ويسعى للكشف عن تأثير العوامل التنظيمية، وبيئة التنظيم، في تلك الأنماط ودرجة انتشارها بين التنظيمات المختلفة في المجتمع الواحد والمجتمعات المتعددة. " [2]

ومع أن للمتناول للتنظيم نظرته المختلفة، إلا أن الواضح أن هناك شبه اتفاق على مستويات ثابتة نسبيا لأي دراسة ضمن علم اجتماع التنظيم والتي تم إدراجها بعنوان مستويات التحليل في التنظيم، وهذا ضمن إشكالية الدراسة .

من هنا كان تناول هذا العنصر في هذه الدراسة ضرورة لإبراز ارتباط إشكالية الدراسة بالمستويات التحليلية المتعارف عليها، والتي أخذت شكل التدرج اللافت كالقمع الذي تتدرج ذراته من العام إلى الخاص. فبعد ما تم من دراسات مهتمة بالتنظيم تم توزيع تلك الأخيرة إلى مستويات تعبر عن مجموعات تصنيفية تشكل وحدات اهتمام جزئية ترتبط كلها بالتنظيم؛ وهو ما أدرج بمسمى مستويات التحليل. وهي تخضع إلى ما يخضع له المجتمع

---

1) السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، المرجع السابق، ص34

2)- أحمد الأصفر وأديب عقيل، المرجع السابق.ص ص 22-23

من مستويات تدرجية تنتقل بدورها من الرؤية المجهرية (الميكرو) والبسط (الماكرو).أو ما ينعت بالتحليل المعمق أو التحليل الشامل.

مستويات التحليل إذن ترتبط بما مضى من دراسات علماء سابقين وهي ترتبط بما يلحق من دراسات، تبين بعد التحديد مواطن التركيز في كل دراسة. ولهذا تمت الإشارة إلى هذا العنصر تمهيدا لما سيأتي من نظريات التنظيم المرتبطة بالإشكالية.

اللافت أن هناك مستويات مختلفة، إلا أن تعداد كل منها ليس بالكثير، ورغم ما يظهر من عدم تطابق ما تحمله تلك التصنيفات من مستويات للتحليل إلا أن بينها تقاربا يجعل الحديث عن أحد تلك التصنيفات حديث عن الآخر.

"وقد استطاع بعض الباحثين الذين اهتموا بالتأريخ للاتجاهات النظرية تسجيل بعض الملاحظات المبدئية حول نظرية علم اجتماع التنظيم أمكن في ضوئها تمييز مجموعة من الأطر التصورية والمنظورات التي ركز بعضها حول السلوك التنظيمي وعنى بعضها الآخر بالبناء التنظيمي وانصرف بعضها الثالث نحو ايكولوجيا التنظيم "(1)

وتفصيلا في هذه المستويات المعطاة أدرج كل من العالمين "ميلر" Miller D.C و" فروم" Form .W.H أربعة مستويات للتحليل هي :

"- دراسة العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلي بوجه عام، أي تحليل العلاقة بين التنظيم و البيئة المحيطة به.

- دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم ككل، وقد تتطلب هذه الدراسة التعرف على أشكال أو صور التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والتفاعل بينهما.

- دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم.

- وأخيرا دراسة الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحددة ويشغلون المراكز المختلفة."(2).

المدقق في ما تم بسطه من طرف العالمين يتنبه إلى تدرج التناول من علاقة التنظيم كنسق بالبيئة المحيطة إلى التنظيم كنسق مغلق ثم تفصيل العلاقات الدائرة ضمن الجماعات المكونة له، وأخيرا دراسة الأفراد كأعضاء يمارسون نوعا من الأدوار، وهذا تدرج لدراسة الوحدات الكبرى، ثم الانتقال إلى دراسة الوحدات البنائية الصغرى.

وما يؤيد هذا المعنى - ولكن بتدرج عكسي انتقال من الوحدة الصغرى إلى الكبرى (السيد الحسيني)- حيث أشار إلى نفس النمط من التوجه ولكن بشكل أكثر تفصيلا حيث

1) - عبد الرزاق جلبي ،علم اجتماع التنظيم، ص55
2) طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق ص ص18-19

قال: هناك ثلاثة مستويات للتحليل محددة يسهل التمييز بينها: الأول هو مستوى تحليل الفرد، وهو يهتم بصفة أساسية بتحليل اتجاهات الأفراد وسلوكهم، وخير من يمثل هذا المستوى أصحاب العلاقات الإنسانية والمهتمين بعملية صنع القرار، أما المستوى الثاني فهو مستوى تحليل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في الجماعات المختلفة داخل التنظيم، ويمثله أيضا أصحاب العلاقات الإنسانية والذين تأثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات ويسعى الذين يعالجون التنظيم في ضوء هذا المستوى إلى اكتشاف شبكات العلاقات الاجتماعية السائدة بين الجماعات الصغيرة، ودراسة الأسس التي تستند إليها هذه الجماعات، وهناك أخيرا مستوى تحليل التنظيم ككل، وهو يستند إلى نظرة محددة للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائه. ولقد استعان البنائيون الوظيفيون بهذا المستوى من التحليل عند دراستهم للتنظيمات ،كما استعان به أيضا أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفني، كذلك استعان به العلماء الذين اهتموا بدراسة مدى توافر العناصر البيروقراطية في التنظيمات أمثال بيتر بلاو وستانلي أودي، لأنهم نظروا إلى التنظيم بوصفه مجموعة من العناصر التنظيمية والبنائية متساندة تساندا وظيفيا."(1)

من هنا يمكن إدراك ارتباط مستويات التحليل بالأطر النظرية المتعارف عليها والرائجة إذ أن ما يحدد تلك المستويات هو ما تم من تناول نظري يجعل كل مستوى مركزا لالتفاف عديد من الدراسات ومن ضمنها هذه الدراسة، إذ أن نقطة قوة أي دراسة هي ما تعطيه من جديد، ولكن أيضا في ارتباط تلك الدراسة بما يسبقها من دراسات يجعل منها امتدادا له جذوره النظرية، وليس نشازا ليس له أدنى ارتباط بما يسبق من دراسات.

وفي نظرة أكثر تعمقا التفت العديد من الباحثين إلى أن ذلك التدرج قد خضع إلى تراتبية تاريخية في دراسة التنظيمات، حيث انه "فيما يتصل بتطور دراسة التنظيمات تاريخيا، نجد أنه مر بالمراحل ذاتها التي مرت بها الفروع الأخرى لعلم الاجتماع، من حيث تطور التعريفات الإجرائية ومستويات التحليل. ففي البداية، بدأ اهتمام رواد علم الاجتماع التنظيمي باستخدام مستوى التحليل العام ثم استخدام المستوى التحليلي المتعمق بالتركيز على الفرد كوحدة تحليلية. وارتبطت مستويات التحليل برؤية التنظيم كنسق مغلق. وتطورت الرؤية التحليلية بدراسة العلاقة بين التنظيم والبيئة، وباستخدام مستويات متباينة من التحليل المقارن لخدمة أهداف بحثية عديدة. "(2)

---

1)- السيد الحسيني، المرجع السابق ، ص205

2) - اعتماد محمد علام، المرجع السابق ،ص47.

من هنا يتضح أن رؤية العلماء للتنظيم لم تكن كلية مرة واحدة، بل تضمنت تنبها متدرجا انتقل إلى اعتبار التنظيم وحدة منعزلة يفسر كل ما فيها بما فيها، فأخذت فرضيات البحث تستمد من البيئة التنظيمية ذاتها ، ومن البنية الاجتماعية لهذه البيئة . ثم تم التفطن إلى الحدود الشفافة بين التنظيم و البيئة إذ بات من الصعب تحديد حدود فاصلة بين البنية التنظيمية والبيئة الخارجية بمعنى لا نستطيع أن نحدد أين تنتهي حدود التنظيم لتبدأ حدود بيئته الخارجية.

إذن دراسة التنظيمات ليست شيئا متروكا للمصادفة وإنما يخضع إلى تدرجات تجعل من أي دراسة تفصح في طياتها عن انتماء لأحد مستويات التحليل المحددة من طرف العلماء، وإدراج الباحث لهذا العنصر في الإطار النظري للدراسة لأسباب يمكن ذكر بعضها:

*)- الكشف عن مواطن ارتباط الدراسة بالمستويات التحليلية المذكورة آنفا، إذ كما تمت الإشارة إليه قد تم التنبيه إلى أن بعض تلك المستويات هو دراسة السلوك التنظيمي، وقد تبين في موقع سابق وجه ارتباط السلوك التنظيمي بالفعل التنظيمي، وهذه الدراسة تنتمي إلى هذا المستوى التحليلي.

*)- هذه الدراسة لها خيوطها التي تؤلف بينها وبين ما سبقها من دراسات فدراسة السلوك التنظيمي، متناول سابقا، ومع أنه قد تم التنبيه إلى أن الدراسات قد أخذت شكل التفسير الارتباطي بالنسق الخارجي، إلا أن هذه الدراسة تجعل تفسير توجيه السلوك مرتبط ببعض المؤشرات التنظيمية من البيئة التنظيمية، وأدلها القيم ، وأخطرها ما تتضمنه الإدارة من نسق قيمي.

*)- كما أن إدراج عنصر المستويات التحليلية في هذا الفصل بالذات لإدراك الإطار النظري الذي تتحرك فيه الدراسة، وتمهيدا لما سيلحق من عناصر تعبر عن الاتجاهات النظرية في دارسة التنظيم، والتي ترتبط مباشرة وفي شكل انتقائي مع الإشكالية.

مما سبق يتبين أن لكل دراسة مستواها التحليلي، وأن هذه الدراسة تقترن بما سبق من تحديد وليست مجالا دراسيا عشوائيا.

3-أهمية التنظيم:

إن عملية استخلاف الإنسان في الوجود تقتضي التكيف والتأقلم فالريادة، تسخيرا لجوانب الحياة في علاقات ثنائية عمودية وأفقية تتضمن العلاقة بالغيب في بعد وعلاقات تحوي أنواع التفاعل الثنائي منها العلاقات الإنسانية- الطبيعية؛ (الظواهر الحية والجمادية)، والإنسانية-الإنسانية، بحثا في نواميس وسنن الوجود بكل أبعاده، وسعيا لاكتشاف الحقيقة الجوهرية للأشياء، ضمانا لتحقيق الاستقرار الإنساني في الوجود و البقاء جيلا عبر جيل.

ولأن الإنسان كفرد يتضمن جملة احتياجات متباينة تجعله دائم البحث عن إشباعها؛ فكرية كغذاء للعقل، أو بيولوجية كغذاء للجسد أو أمنية أو نفسية، وغيرها فقد شكل طيلة مسيرته الوجودية نتاجات للتكيف رغبة في إشباع تلك الاحتياجات.

وإذا كان الشخص في بعده الفردي، قد تشعبت جوانب احتياجاته؛ اقتصادية، سياسية، اجتماعية، نفسية وأخرى ثقافية. فما بالك إذا كان الفرد ضمن سياق اجتماعي يساير المكان و الزمان -أي الإطار الزمكاني- أين تتنامى تلك الاحتياجات وتتشعب، وما كان كماليا في فترة زمنية يتحول أساسيا بعد أخرى.

التنظيم كمنتج إنساني يعد وسيلة تاريخية يتماشى مع الإنسان ومسيرته، وهو أداة مبتكرة لتحقيق أغراض إنسانية مستجدة، ولأن التطور مصاحب لتلك الاحتياجات، فالتغير لازم للتنظيمات أيضا كما ونوعا، بنية ووظيفة، حجما وتشكلا. حتى صار التنظيم بذلك سمة العصر البارزة، فنعت بعصر التنظيمات، مع أنه ليس بابتكاره، فهو نتاج بصمات المجتمعات الإنسانية في الأزمنة الغابرة، التي استعانت بالتنظيم كأداة لتوجيه نشاطات الحياة، مع أن طبيعة تلك التنظيمات مختلفة عما هو حاصل في المجتمعات الحديثة من حيث التعقيد والانتشار، وخاصة بعد تحول المجتمعات إلى مجتمعات صناعية، وما أفرزته من ظواهر استدعت البحث في تنظيمات حديثة توائم طبيعة التغيرات المستجدة.

من هذه المنطلقات صار التنظيم يشكل شبكة تفاعلية تنظم مناشط الحياة، كما يشكل الإنسان ضمنها شبكة علاقات اجتماعية، في تبادل تفاعلي إنساني تنظيمي، يغذيه الإنسان في جانب ويدعمه التنظيم في جانب آخر، فغدا للتنظيم -كمنتج إنساني- منتجاته التي يصعب الاستغناء عنها وهذا ما أكده برثيوس"R.Presthus" حين قال إن مجتمعنا "مجتمع تنظيمي" فنحن نولد في تنظيمات، ونعيش ونتعلم ونعمل، ونقضي معظم أوقات فراغنا داخل بناءات تنظيمية محددة، بل عندما يقضى بأجل الفرد في الحياة تتم مراسيم توديعية في تنظيمات وشعائر محددة، ويعطي أكبر التنظيمات الرسمية وهي الدولة، التصريح النهائي لهذه المراسيم"[1].

إذن التنظيمات هي سمة العصر البارزة تشكل آليات لإشباع الحاجات الشخصية والجماعية المتنامية، حتى غدت بنى تحتية تقوم عليها المجتمعات في أبعادها المختلفة : اقتصادية، تربوية، خدماتية، وغيرها، و" لقد هيأت الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الراهنة الظروف الملائمة لقبول الفرد التعامل مع التنظيمات المتخصصة التي تتولى إشباع حاجاته و الوفاء بمتطلبات التطور التقني المذهل، بل ومحاولاتها التعامل معه

1) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق،ص01.

بقدر أمثل من الكفاءة، وبالتالي تحولت المجتمعات إلى تنظيمات كبيرة تتألف من تنظيمات فرعية متخصصة "[1] .

التنظيمات في تشكلها خضعت لتحولات هائلة، إذ أن أهميتها لا تتضمن تنظيما بعينه بل تعدت الأهمية العلاقات التبادلية بين التنظيمات في ذاتها، كما أن أهمية التنظيم لا ترتبط بمجتمع بذاته وإنما صارت التنظيمات لحما حقيقية في شبكة العلاقات العالمية ، فبعد ما كان يطرح من توصيف للتنظيمات المحلية غدا الاهتمام بالتنظيمات الإقليمية فالعالمية ثم التنظيمات الهجينة أو ما يسمى بالشركات المتعددة الجنسيات في إطار من النظام العالمي الواحد. فانتقلت التنظيمات بهذا المعنى من بسيط إلى معقد في شكل متدرج إلى أنماط أكثر تعقيدا تتجاوز المسافات والحدود، و تنامت أهميتها مواكبة لذلك التعقد

ومع ما يذهب إليه البعض من أن التنظيم قد يمثل شكلا سلبيا في حياة الفرد بما أفرزه من اغتراب للعامل، لأنه سلب الإنسان حريته أو قيد إرادته لعدم قدرته على المبادأة والإبداع، حيث " اختلفت نظرة العلماء و المفكرين نحو النمو التنظيمي الهائل الذي شهدته المجتمعات الحديثة ، فمنهم من حن إلى الماضي حنينا طاغيا ونعى على التنظيمات الحديثة سيطرتها على الفرد سيطرة كاملة ، أفقدته معها حريته التي هي أعز ما لديه، وسلبته القدرة على المبادأة التي هي أبرز علامات إنسانية الإنسان ، بحيث أصبح الإنسان الحديث وحيدا غريبا لا يعدو أن يكون ترسا في آلة لا تتوقف لحظة عن الدوران، ومنهم من كان أقل تشاؤما فنظر إلى القضية نظرة منصفة مبررا هذه الجوانب السلبية بتطور حتمي ونمو ضروري لا يخلوان من نفقات يتعين على الإنسان الحديث أن يدفعها، وأن النمو التنظيمي الحديث قد حمل في طياته عناصر ايجابية تدعمه"[2].

---

[1])اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص16

[2])السيد الحسيني ،المرجع السابق، ص 5

إذن يبقى للتنظيم دلالاته الإيجابية وأهميته التي لا يمكن نكرانها عمليا، والمتأمل فيها يجدها تتدرج بدورها بحسب ما تقدمه للفرد من جانب، والمجتمع من جانب آخر، ثم الإنسانية في بُعد آخر. وسيتم استعراض تلك الأهمية في النقاط التالية:

3-1/**التنظيم و الفرد**:

*)- في البداية؛ وحسب الدلالات اللغوية والاصطلاحية الموضحة في مواقع سابقة والتي تفيد ترادف التنظيم بالترتيب والاتساق وهو عكس الفوضى، أي أن التنظيم هو حصيلة تنسيق الجهود الإنسانية لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنه يفيد المقدرة على حسن استغلال الطاقات وتجنيدها لخدمة الأهداف العامة. من هنا تتضح الأهمية الابتدائية للتنظيم وهو النزوع إلى الاتساق واستثمار القدرات تكاملا وتكاثفا يفيد استمداد الجهود والخبرات، البعض من البعض الآخر لتحصيل النفع الدائم

*)- إن التنظيم – كما ورد سابقا - جاء لتلبية احتياجات الأفراد وأهميته تكمن في ذلك، أين ارتبط تحقيق الرغبات بوجود التنظيم، فصارت هناك علاقة وطيدة بين وجود الإنسان- بيولوجيا وصحيا واجتماعيا ونفسيا- والتنظيم، فالحاجات البيولوجية للفرد الواحد قد ترتبط به،(تنظيمات للغذاء بأنواعه، والشراب)، والحاجات إلى الأمن(التنظيمات العسكرية،...) والحاجات الفكرية(التنظيمات التربوية: المدرسة والجامعة)، والحاجات الصحية،(التنظيمات الصحية...)، الحاجات الترفيهية (التنظيمات الرياضية...)، والاهتمام بالتقنية (التنظيمات الصناعية) والألبسة.... ومهما خطت هذه الحروف من أنواع للتنظيم لما تم حصرها للتعدد المتشعب لها عبر الزمان والمكان، لأنها بالبسيط الممتنع تساهم في رقي الإنسان وتتصل بتنشئته الاجتماعية واكتسابه للمعارف والخبرات والمهارات.

*)- أصبحت علاقة الفرد بالتنظيم ليس بما يقتنيه من مخرجات ونواتج تنظيمية بل لأن الفرد منخرط تنظيمي يشكل علاقة تبادلية بما يقدمه من تخصص وقدرات، يستمد منها الأجر و الانتماء، وغدت التنظيمات بذلك مركز جذب للقوى تغربل فئات المجتمع انتقاء ،لتشكل جماعات تنظيمية، كل منها له اختصاصه ودوره .

*)- لا تقف علاقة الفرد بالتنظيم عند حد الانخراط بل جزء من عمر الفرد الواحد يقضى في هذه التنظيمات، وضمنه تتشكل ثقافة موازية للثقافة المجتمعية الخارجية عن التنظيم، وضمنه تتبنى عادات جديدة، وفيه تكون علاقات بجماعات أخرى، لان التنظيم وكما أوردنا سابقا كيان اجتماعي، وهو أيضا نسق تعاوني.

3-2 **التنظيم و المجتمع**:

مع ما تم من استعراض ارتباط التنظيم بالفرد يبقى الحديث منقوصا، إذ ما تم عرضه ما هو إلا اختزال لتلك العلاقة التبادلية، ولا يمكن بأي حال أن تعكس هذه المساحة الصغيرة للعنصر كل جوانب ذلك الارتباط وأهميته، ويمكن بعد ذلك طرح أهمية التنظيم في المجتمع من خلال ما يلي :

تنبه العديد من الرواد–الآباء- الدارسين للمجتمعات الإنسانية منهم ابن خلدون ودوركايم إلى انتقال المجتمعات من حالة البساطة إلى التعقد المتشكل ضمن سياق تقسيم العمل المميز للمجتمعات المتقدمة والتي عبر عنها ابن خلدون بمجتمع البداوة فالحضر، وما يتميز به هذا الأخير من تعقيد يرتبط بنموذج العلاقات ضمنه، وقد أدرج هربرت سبنسر SPINSER(1820-1903) وفي نفس السياق مسألة انتقال المجتمع من التجانس إلى اللاتجانس حيث قال "إن في الحياة ميلا إلى التفرد والتخصص والانتقال من التجانس إلى اللاتجانس ومن المتشابه إلى المتباين، فالجماد أو الجسم غير الحي كذرات التراب، النار، الهواء يكون متماثلا وغير متخصص في حين أن الجسم الحي يتمتع بذاته ويتفرد بشخصيته ويؤدي وظيفة خاصة ومحدودة يتعين عليه أن يؤديها وكلما زاد الكائن الحي ارتقاء زاد تفرده وتخصصه ظهورا"(2) وهكذا يقرر سبنسر أن التخصص هو غاية كل تطور وارتقاء الموجودات، كلما زاد المركب الحيوي تعقيدا ازداد تخصصا وتفردا، كلما ازدادت الأعضاء تفردا واختصاصا ازدادت استقلالية.

كما تطرق دوركايم Durkeim(1858- 1917) إلى نفس المسألة في سياق مقارنة بين المجتمعات البدائية والمجتمعات المتقدمة وما أسفر تقسيم العمل فيهما من تضامن آلي في المجتمعات الأولى والتضامن العضوي في الثانية، خاصة بعد حلول منطق جديد يقوم على التقنية وفلسفة التصنيع بعد الثورة الصناعية. هذه الرؤية المشتركة بين العلماء حول تباين المجتمعات تاريخيا وارتباط ذلك بتقسيم العمل يتصل بدوره بالتنظيمات في تنوعها وتطورها، أين تعد التنظيمات الشكل الداعم لتلك النظريات، والرؤية الاسقاطية لها، إذ باتت التنظيمات مؤشرا مهما تصنف من خلاله المجتمعات، وساهمت كأدوات في فلسفة تقسيم العمل وبالتالي سبب في تحول المجتمعات.

إن أهمية التنظيم ترتبط بتصنيف التنظيم ذاته أين نجد التعامل مع هذه الوحدة يتصل بتراتبية تنتقل من ضيق إلى اتساع، ففي البداية كانت الرؤية للتنظيم كبنية معزولة، أي كنسق مغلق أهميته تكمن بما يحققه من أهداف تتبدل بحسب تبدله، فصار الاهتمام بتحقيق تلك الأهمية بتعظيم الجوانب الرشيدة.

انتقلت الرؤية من ضيق إلى اتساع حين تفطن العلماء إلى أهمية التنظيم على مستوى المجتمع ككل، أين غدا القول بانفتاح التنظيم –النسق المفتوح- حيث يمارس التنظيم عملية

التأثير والتأثر بينه وبين التنظيمات الأخرى وبينها وبين المجتمع ككل، لأنها تمس مختلف مجالات النشاط الإنساني، فاتسع بذلك التفطن إلى الأهمية المتمددة للتنظيم، من أهمية منكفئة إلى أهمية مشعة.

التنظيم يساهم في إحداث التغير في المجتمع وانتقاله من نمط إلى آخر إذ" إذا قلنا المجتمعات المتقدمة الحديثة تتصف بمعدلات عالية من التغير الاجتماعي، فإن أقوى مؤشراته الاعتماد المتزايد للمجتمعات على التنظيمات الرسمية ودورها في مختلف نواحي النشاطات المجتمعية. إن تنامي أدوار التنظيمات الرسمية قد يستخدم كأداة تحليلية لإبراز التباين بين المجتمعات من حيث درجة الحداثة "[1]. والملاحظ في المجتمعات الحديثة تعاظم التأثير التنظيمي بشكل كبير عما كان عليه في السابق، ويرجع ذلك إلى طبيعة التطور الهائل الذي شمل جميع مرافق الحياة العصرية، وظهور أنماط جديدة من التنظيمات لم تكن موجودة. وهي أيضا من المؤشرات التنموية الحقيقية تنقل المجتمع من نمط إلى آخر ارتباطا بالزمان، وتصنف المجتمعات تناسبا مع المكان في زمان و احد، فيقال مجتمعات قوية وأخرى ضعيفة أو مجتمعات متقدمة وأخرى متأخرة. كما يشكل التنظيم دينامية حقيقية فهو في سيرورة وحركة دائمة مما يجعل الحياة تتسارع وهو يتسارع معها.

التنظيمات لها علاقة بالتغير الاجتماعي وهي أيضا تدعم التوازن المجتمعي وتعيده، كما تعد حلا اضطراريا لبعض المشكلات الاجتماعية، فدور الحضانة، أو مراكز رعاية الطفولة أو مراكز التكفل بالمعاقين (ذوي الاحتياجات الخاصة) أو حتى السجون وغيرها، كلها تنظيمات تكميلية لوظائف منقوصة للمجتمع، أو مشكلات اجتماعية تحتاج إلى إصلاح. " فالتنظيم بناء اجتماعي متكيف ويواجه ما قد ينشأ من مشاكل في بيئته التنظيمية بطريقة مستقلة عن أهدافه الخاصة التي وجد من أجلها، وتكون هناك حاجة للتكيف مع البيئة"[2] . إضافة إلى ما تم الإلماح إليه من أهمية مرتبطة بالمجتمع، تبقى جزئية مهمة وهي أهمية التنظيم المرتبطة بترسيخ النظام الاجتماعي المتبنى اقتصاديا كان أو سياسيا اشتراكيا أو رأسماليا، لأن التنظيم هو أداة أو وسيلة لتحقيق الإستراتيجية العامة في المجتمع.

3-4/التنظيم والإنسانية :

أهمية التنظيم إذن ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمجتمع وهي أكثر اتساعا حتى مست الإنسانية ككل. إذ يعد:

التنظيم آلية للمنافسة الحضارية، في ظل البقاء للأصلح في المحيط الاجتماعي الذي تسوده تنظيمات مختلفة، اقتصادية ،اجتماعية وسياسية. تساهم في تحقيق فلسفة للعيش

---

1) - اعتماد محمد علام ، المرجع السابق، ص19

2) - علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق ، ص80؟

والحياة. بتشييد ما أسماه ابن خلدون العمران البشري الذي يعد واجهة الثقافات الداخلية، أو تفاعلية ثلاثية العوالم الثلاث الأفكار، الأشخاص، الأشياء –حسب ما أشار إلى ذلك مالك بن نبي- لأنها الأسس الحقيقة للحضارات.التنظيم يعد من الحوامل الحضارية الناقلة للثقافات بين المجتمعات حيث لم تعد التنظيمات حبيسة المكان، أو المجتمع الواحد، بل تخطت الحدود بحيث أصبحت في تدرجها تحيط بالعالم حتى بتنا نسمع مثلا عن النقابات كتنظيمات أممية، وبالشركات المتعددة الجنسيات، أو التنظيمات المستثمرة التي تشق طريقها في غير مجتمعها الأم.

إضافة إلى ذلك الاستخلاف الإنساني في الأرض هو التمكين بأدوات يتم بها الاستخلاف بضمان الكشف، و البحث، و التنقيب، استهدافا للبقاء، الاستقرار، الرقي. ضمان ذلك مرتبط بتوفير بعض الآليات؛ التنظيمات جزء منها.

من كل ما سبق تتجلي الأهمية الواسعة للتنظيم. ولتلك الأهمية نجده مزارا للعلوم والعلماء في شتى أصناف العلم والتخصصات إذ دراسة التنظيمات أصبحت إحدى المجالات الأكاديمية الهامة ومحل اهتمام كثير من المتخصصين من علماء الاقتصاد، السياسة، النفس، الاجتماع وخبراء الإدارة، كما صار له تخصص دقيق يشمل البحث فيه وفي مشكلاته ونموه وعلاقاته الداخلية و الخارجية؛ وهو علم اجتماع التنظيم كفرع من فروع علم الاجتماع. والذي تعد إشكالية البحث جزءا منه. هذا العلم الذي يهتم بالبنية والبيئة التنظيمية

ثانيا/ دراسة سوسيو نظرية للإدارة

1/ الإدارة بين العلم الفن و المهنة:

يتضح من السرد السابق الترابط الوثيق بين التنظيم والإدارة كارتباط الكل بالجزء، وفعالية التنظيم تكمن في التنسيق بين مناشطه والتأليف بين جهود أفراده، وكل ذلك مقرون بذلك الكيان الجزئي ألا وهو الإدارة.

ومع أن الإدارة تختلف من تنظيم إلى آخر إلا أن هناك قواسم مشتركة بين تلك الأنواع من الإدارات فأهميتها وضرورتها جعلت منها أمرا متكررا في جميع أنواع التنظيمات بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية. ولكن كثيرا ما يثار الجدل ويطرح سؤال متكرر هل الإدارة علم أم فن أم مهنة."بمعنى أن رجل الإدارة في ممارسته لوظائفه وفي سلوكه الإداري، هل يعتمد أسسا علمية، أم يصدر ذلك عن مهارة شخصية تعتمد على قدرته وفهمه؟ أم أن الإدارة هي مهنة كغيرها من المهن؟ وبين من يتناول

الإدارة كعلم، وبين من يعتبرها فنا وبين من يراها مهنة، تجد الدراسة لزاما التطرق لكل منها على حدى حتى يتبين الرابط بينها.

1-1 - الإدارة علم: تناول العديد من الباحثين تعريف الإدارة وأدركوها على أنها عملية منتظمة تتضمن جملة مراحل وعمليات ووظائف، إن تأدية تلك الوظائف والعمليات لا يمكن أن تترك للمصادفة بل كل منها يستند إلى مرجعية علمية ومبادئ. حتى أن تايلور EW.Taylor مؤسس الإدارة العلمية نظر إليها "على أنها "علم وضعي" وأن الأسلوب العلمي هو أساس كل إصلاح إداري، كما أن الإدارة العلمية هي الإدارة التي تستخدم المنهج العلمي في حل المشكلات الإدارية"[1].استنادا إلى هذا القول يتضح أن الإدارة في أدائها لمهامها ومواجهتها لمشاكل التنظيم مطالبة باستخدام طرق وأساليب علمية.

وفي هذا السياق يعتبر الكثير من العلماء الإدارة "علم راسخ لما يحويه الآن من نظريات علمية، ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة بل إنها أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية"[2].

ولقد غدا الاهتمام بالإدارة كفرع من فروع العلم أكثر أهمية ودلالة في ظل المنافسة والتقدم التكنولوجي الهائل ودلالته العلمية تستبين في ظل تعاملها مع قضاياها وتحليل الظواهر المحيطة بها، إحاطة قياسية، تعتمد على قواعد إحصائية محاسبية و مستوى من الدقة في ضبط المتغيرات التي تتجاوب ووظائفها المرتبطة مباشرة بها؛ منها التخطيط والتوجيه والرقابة وصنع القرار، هذا الأخير الذي يخضع كغيره من الوظائف إلى مراحل تعتمد كلها على منطق خاص يقوم على إجراءات مقننة لاختيار البدائل الملائمة.

ويوضح جرفيث Griffiths ذلك بقوله : إن الإداري أو من يمارس عملية الإدارة يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التي يتبعها كل من المهندس أو الطبيب في عمله"[3].

من هنا يتبين أنه من غير الممكن أن تسند الإدارة إلى فاعلين دون إعداد، لأن المستوى العلمي للإدارة يرتبط بالمستوى العلمي لأعضائها ولذلك يمكن إدراك الارتباط الوثيق بين العلم والإدارة من خلال ما يلي: [4]

---

(1) طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 58.

(2) هاني حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، ص 18.

(3) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها- القاهرة، عالم الكتب، 1998، ص 26.

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 72 بتصرف.

- الإدارة رصيد من المعرفة النظرية الناتجة أو التي تم التوصل إليها بالأسلوب العلمي. إن المبادئ والأصول الإدارية أثبتت صلاحيتها ومصداقيتها في التنظيمات منذ فترة زمنية، وانعكست على الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية.
- الاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات وأساليب التحليل الكمية المتقدمة للتوصل إلى نتائج تتوافر فيها الدقة والموضوعية.
- تدريس الإدارة وفروعها المختلفة كعلوم في الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة في الإدارة أو العلوم الإنسانية على المستوى العالمي.

1-2 **الإدارة فن :** تم إدراج علاقة الإدارة بالعلم، وهي شبيهة بعديد من العلوم؛ كالطب و الهندسة ، فالطبيب يشخص بناءا على علم، والمهندس يخطط بناء على مبادئ علمية أيضا، لكن إذا ما تأملنا في عمل المهندس نجده يختلف من مهندس إلى آخر فطريقة تصميمه للمخططات تنسجم مع ذوق خاص يتصل أكثر بكيفية تناول تلك المبادئ العلمية ورصها والتي تنم عن جانب جمالي يتناسب وذاتية ذلك المهندس ورؤيته.

وهذا ينطبق على الإدارة إذ إضافة إلى أنها "علم" هي في الوقت نفسه"فن" وهذا ما يؤكده كونتز "Koontz" حين قال" إن في الإدارة بعدا فنيا بارزا، وكذلك حال الهندسة والطب والمحاسبة مثلا، حيث أنه ينظر لمعنى "فن" على أنه تطبيق البعد المعرفي على الواقع ضمن إطار من التسوية والمزج والتصميم بهدف الحصول على أفضل النتائج"[(1)]

وإذا كانت الإدارة تتضمن رصيدا من العلم والمعرفة النظرية فهي أيضا يجب أن تمتلك رصيدا من الخبرة المتراكمة التي من المفترض الاستناد إليها في عملية الممارسة. والدليل على ذلك أن" الواقع قد أثبت اختلافات رئيسية بين أفراد الإدارة والتي يبررها التفاوت في الحكم الشخصي، ودرجة الفهم والاستيعاب، والقدرة على العمل والتفاعل مع الناس، ودرجة التكيف والتحكم، وكلها مهارات ذاتية وشخصية تختلف من شخص إلى آخر"[(2)]

إن الاختلاف بين الأفراد في طريقة تطبيق المبادئ الإنسانية يعضد جانب الفن في الإدارة حيث أن إجادة المبادئ العلمية وممارستها واقعيا يعتمد على" الصفات الشخصية التي تصفها الخبرة والتجربة وعلى كل حال فإنه يمكن القول بأن ألوان النشاط التي تعتبر "فنا" يُترَكز فيها حول المهارة وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات"[(3)].

---

(1) هاني عبد الرحمن، صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، المرجع السابق، ص 47.

(2) موسى خليل، المرجع السابق، ص 20

(3)محمد منير مرسي، المرجع السابق، ص 25.

الاختلاف بين الأشخاص كإداريين في فهم المبدأ العلمي وأيضا تطبيقه واقعيا يجسده "الفن" وهو مطلب ثان يضاف إلى العلم، إذ الإداري يصادف نوازل - خاصة في ظل التطور المتسارع- تفترض منه ردات فعل سريعة وإيجاد بدائل لمجموع المشكلات المطروحة وهذا يُظهر مرة أخرى جانب الفن إذ" في المجالات الإدارية التي لا يوجد فيها إلا القليل من العلم أو المعرفة، ينبغي حينها أن يعتمد المديرون إلى حد كبير على معتقداتهم، تخميناتهم وقدرتهم على الخلق والإبداع، وعلى مهاراتهم في تطبيقها، واستخدامها، أي ما يمتلكونه من فنون الإدارة"[(1)] إذن امتلاك المبادئ العلمية قد لا يجدي وحده في صنع ضمانات نجاح الممارسة إلا بتوافر المهارة الفنية وهي " القدرة على استخدام المعرفة والقدرات الخاصة لكل مهنة والتي يكتسبها الإداري من التعليم والخبرة والتدريب والمهارة الإنسانية، فإنها تشمل القدرة على العمل مع الآخرين. واستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية، وتسخيرها لإيجاد عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الإنسانية"[(2)].

إذن الفن يتضمن قدرة ومهارة الإداري في التحكم في زمام القضايا الإدارية وكذا فن التعامل مع المستجدات أيضا،وفن التعامل مع الناس.

لذلك تنبه عديد من العلماء إلى ارتباط الإدارة بالفن. حيث أشار إلى ذلك فايول"A-fayol" الذي أكد على " أن الإدارة هي فن معاملة الناس، والإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة، وفن معاملة الناس من جهة أخرى"[(3)]

ويعضد نفس المعنى فروست"Frost" حين أكد أن الإدارة "فن توجيه النشاط الإنساني"[(4)]. وأيضا أكد أحد الباحثين أن " الإدارة فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك"[(5)].من هنا يتضح جلاء العلاقة بين الإدارة كعلم، وأيضا وهي كفن.

وفي الأخير يمكن التأكيد على أن" الاعتراف بالإدارة كعلم يستند إلى العديد من النظريات وتوفر البناء المعرفي له إلا أن هذا لا يتأتى بعيدا عن الاعتراف بالفروق الفردية والعوامل الذاتية وتأثيرها في عملية الممارسة، وأن نجد صعوبة في ذلك بدليل أن الإعداد

---

(1) موسى خليل، المرجع السابق، ص 20.
(2) علي عسكر، جعفر يعقوب العريان، المرجع السابق، ص 29.
(3) طلعت إبراهيم لطفي، علج التنظيم، المرجع السابق، ص 58.
(4) أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، ص 4.
(5) المرجع نفسه.ص4

العلمي إلى الآن لا يضمن أو يكفل خلق رجل إداري ناجح لدرجة أن هناك قول مأثور(الإداري يولد ولا يصنع)" [1].

هنا يتضح أن معنى الفن هو الكيفية والأسلوب الذي يمكن اعتماده في تطبيق البعد المعرفي على معطيات الواقع بهدف الحصول على أفضل النتائج بشيء من الإبداع المرتبط بالقدرة على توظيف المعرفة والمهارات الإنسانية والعلائقية.

3-1 الإدارة مهنة:

إن التطورات الملازمة للتنظيمات أدرجت نهجا آخر فصلت فيه الإدارة عن الملكية فتحولت الإدارة إلى مهنة وقد تبنت ماري باركر فوليت رؤية حول اعتبار الإدارة مهنة، حيث قالت"أن المهنة تقوم على أساس كيان مجرب من المعرفة وأنه يفترض استخدام هذه المعرفة لخدمة الآخرين أكثر مما هي مجرد خدمة المرء لنفسه"[2] كما يؤكد أن الإدارة" فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"[3].

والمهنة هي وظائف يجند فيها المرء نفسه لخدمة الآخرين بتخصصات مختلفة ومنها الإدارة كما تم إيضاح ذلك من خلال تحديد المفاهيم أين أتت الترجمة الحرفية للإدارة Administration هي To serve ومعناه تقديم الخدمة للآخرين.

وللمهنة الإدارية خصائص منها: [4]

- توفر روابط وأطر مرجعية معرفية وفنية ومهارتية تربط بين أفرادها كحد أدنى لكل من يتطلع إلى الانتماء لهذه المهنة.
- توفر إطار من الأخلاقيات أو دستور أخلاقي يفرض الالتزام به من قبل الأفراد المنتمين إليها ويتعرض كل من يخرج عليه للّوم وربما للمحاكمة القانونية.
- توفر أدبيات معرفية لها خصوصياتها الأكاديمية، ومن خلال اهتماماتها البحثية يمكن للمهنة إثراء أدبياتها المعرفية وتطوير مهارات منتسبيها.
- إلتزام أفرادها بالخدمة العامة، وهذا ما تجلى في تعريفها المبدئي بأنها خدمة الآخرين دون الانكفاء الذاتي والمصالح الفردية.

---

(1) هاني حافظ بدوي المرجع السابق، ص 18.

(2) ماري باركر فوليت، الإدارة كمهنة، من كتاب مايتسون/إيفانستيفش، المرجع السابق، ص 25.

(3) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 11.

(4) هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية- مفاهيم وآفات-، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص ص 17، 18.

من كل ما سبق يتضح أنه من الصعب حسم قضية هل الإدارة علم أم فن أم هي مهنة. فالإدارة جهاز يتوافر على مجموعة من الأفكار والحقائق والمفاهيم، أي الرؤية والبعد المعرفي وهي في الآن نفسه نظم متناسق وقدرة مهارتية، لكيفية توظيف تلك الأفكار والحقائق والمفاهيم فهي فن تطبيقها وتوظيفها، وهي في كل ذلك مهنة، مأجور فاعلها لكن لخدمة الآخرين.

إذن الإداري أو الفاعل الإداري ضمن ذلك المثلث المتساوية أضلاعه صاحب علم ،فن ومهنة، وكل بعد من تلك الأبعاد هو ركن أساسي في انفراده، ومهم في اجتماعه (مجموعه)، لـــأنه يحمل ثنائية (الإعداد – الإستعداد).

2/أنواع الإدارة: (الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم) :

إن تزايد عدد التنظيمات وكبر حجمها أدى إلى تزايد فكرة البحث عن نمط أكثر صلاحية لتسيير تلك التنظيمات ومواجهة المشكلات التنظيمية التي تزداد بروزا وتفاقما. ولعله يتبادر لأجل ذلك أنواع من الآليات والمسميات المقترنة بالإدارة - الشكل الفوقي للتنظيم ورأس الهرم التنظيمي- تلك الآليات التي أخذت مسميات مختلفة، كمداخل إدارية تحدد أنواع الإدارة وتصنيفاتها تهدف إلى رفع كفاية العامل و زيادة جودته.

والواقع أن الإدارة أسلوب مرن ومتطور، وبالتالي ما تتضمنه من أنواع عديدة. ولكن في هذا العنصر سنقتصر على صنفين أو نوعين أكثر رواجا في كتابات الفكر الإداري.

- أولهما الإدارة بالأهداف كنوع إداري معروف ومتداول.
- والإدارة بالقيم كنمط قديم جديد مرتبط مباشرة بإشكالية الدراسة. وبالمتغير الأول وهو النسق القيمي الإداري.

وفيما يلي سيتم التعريف بالاثنين لتوضيح ماهية أنواع الإدارة.

2-1 الإدارة بالأهداف:

تمثل سياسة الإدارة بالأهداف منهجا متطورا يختلف عن السياسات التقليدية للإدارة من حيث المدخل والمفهوم "ويمكن تعقب تاريخ الأفكار المتصلة بالإدارة بالأهداف من عهد (فريديريك تايلور)، إلا أننا لا نجد كتابة محددة واضحة ومباشرة عن الإدارة بالأهداف وعن هذا المصطلح إلا بعد أن نشر (بتر دروكر) عام 1954 كتابا بعنوان (ممارسة الإدارة)، الذي يعتبر أول من روج لهذا الأسلوب الإداري ووضح مفهومه للناس "[(1)]. هذا

---

1. محمد حسن العمايرة،مبادئ الإدارة المدرسية،الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999،ص 147 1

وقد "ظهر هذا النمط من الإدارة في مطلع 1960 في أمريكا، ولم يستعمل في أوروبا إلا في حدود منتصف السبعينات، ولم تقبل عليه بعض المؤسسات الجزائرية إلا في منتصف التسعينات وتكون فيها المؤسسة مسيرة على ضوء جملة من الأهداف على مستويين: المستوى الأول يتمثل في الأهداف الإستراتيجية، والثاني في الأهداف العملية الإجرائية"[(1)]

2-1-1/ مفهوم الإدارة بالأهداف:

لتحديد مفهوم الإدارة بالأهداف يمكن التنبيه إلى أن حياة الفرد ككل تخضع لنظام من الأهداف المتصلة، يسعى الفرد لتحقيقها والوصول إليها، بغض النظر عن طبيعة تلك الأهداف وماهيتها، فحاجات الإنسان ورغباته متنامية، وهي في طريق تحقيقها مرتبطة بتدابير الوسائل اللازمة لذلك. هذا بالنسبة للأفراد، وهي بنفس الشكل بالنسبة للتنظيمات والمؤسسات حيث من الضروري أن يكون لها أهدافا محددة توجه نشاطاتها.

الإدارة بالأهداف اسمها يدل عليها حيث يقترن مسمى الإدارة كجهاز بجملة الأهداف المسطرة، ومع أنه ظاهريا تتراءى سهولة تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف إلا أن الباحث عن مفهومها يصطدم بجملة تعاريف تشير كل منها إلى بعد من الأبعاد لاختلاف الاتجاهات الفكرية والخلفيات.

ومن بين التعريفات التي تجعل من هذا النوع من الإدارة منهجا، تعريف "بيتر دروكر" Pitter Drocker الذي يرى بأنها "نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري ، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف، والالتزام بالعمل، إنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها"[(2)]

هذا التعريف يبين كيف أن الإدارة كموجه لنشاط العاملين داخل التنظيم لها أسلوب أساسي، وهو تحديد الأهداف، لكن الملفت أن هذا المنهج يقوم على اعتبار عملية تحقيق الأهداف أمرا مكفولا لتكامل الجهود وهذا ما أشار إليه أحد الكتاب وهو"اوديورن Odiorn" الذي يعتقد أن جوهر الإدارة بالأهداف يتمثل في نوع العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات بين القادة الإداريين ومساعديهم، فهي بالنسبة إليه طريقة لخلق التعاون بين الرئيس والمرؤوس، وتحديد الأهداف العامة عن طريق الحوار والنقاش والاتفاق على

1. محمد مسلم:المرجع السابق، ص 151.

2- محمد حسين العمايرة، المرجع السابق، ص 150

صلاحيات الرئيس والمرؤوس، وضبط مقاييس العمل التي يتم على أساسها تقويم النتائج والمساهمات الايجابية التي قدمها كل مسئول في منصبه"[1]

إذن وحسب هذا التعريف المهمة الأساسية للإدارة بالأهداف كإستراتيجية، هي خلق التعاون والانسجام والتنسيق بين الجهود، والعمل في إطار واحد للوصول إلى الغايات المنشودة من خلال توجيه الطاقات الإنسانية وإذا كانت الإدارة بالأهداف تقوم بالأساسعلى تحديد الهدف. فمن المنطقي التعرف على الهدف؛ إذ هو يعبر عن الغرض أو المطلب المنشود أو المقصود، والذي يسعى الفرد أو الجماعة عن طريق العمل لبلوغه كما أن الهدف عبارة عن "نتيجة يريد الفرد أن يصل إليها وتتكون هذه النتيجة من عناصر ثلاثة هي: الكم، الكيف، والزمن. فالهدف إذن هو الذي يعطي للسلوك أو العمل أو الجهد معنى وفائدة وعمقا، وهو الذي يساعد على استمرار الجهد ومواصلة العمل"[2].

إذن الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي وأسلوب عمل يخضع كأي أسلوب إلى مبادئ وأسس وهي مدرجة في التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات، وهذه بعض تلك المبادئ[3].

أ/ مبدأ المشاركة:

تحدد الأهداف وفقا لهذا المبدأ حيث يتم الاشتراك بين الرئيس والمرؤوس .وتحديد الأهداف يقتضي أيضا المشاركة في تحديد الوسائل والطرائق المتعلقة بالتنفيذ. هذا المبدأ في غاية الأهمية لأن الإحساس بالمشاركة دافع أساسي للعمل يكرس عديدا من النتائج المهمة منها:

- ***الالتزام:*** إن المشاركة تضمن الالتزام لدى العاملين. وقد تم التأكيد سابقا على أن الإدارة بالأهداف تقوم على التنسيق والتعاون. وهي في ذلك تخالف النماذج الإدارية الكلاسيكية أو التقليدية القائمة على فرض الأهداف والإجراءات والوسائل على المرؤوسين.
- ***تحمل المسؤولية:***إن المشاركة أيضا مهمة لتحمل المسؤولية وفي هذا الصدد يوضح دروكر "أن النتيجة المرغوبة هي إرادة الفرد داخل التنظيم لتركيز جهوده ورؤيته نحو تنفيذ أهداف المنظمة والقدرة على الضبط الذاتي ليعرف الفرد أنه يعمل عملا صحيحا ويقيم نفسه

1- عمار بوحوش،الاتجاهات الحديثة فهم الإدارة:الجزائر،المؤسسة الوطنية للكتاب 1984 ص348

3- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003. ص 125

3- محمد حسن العمايرة، المرجع السابق، ص (153. 155).

تقييما ذاتيا.ومن بين الآثار الايجابية للمشاركة، رفع الروح المعنوية، إذ في مشاركة القاعدة العمالية للقمة في التنظيم يولد رفع الروح المعنوية والشعور بأهمية ما يقومون به من عمل. كل هذه النواتج الايجابية هي ثمرة المشاركة والعمل الجماعي التي تقوم عليه كمبدأ أول الإدارة بالأهداف.

ب/ مبدأ تحديد الأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف كما هو واضح من أسمها على مبدأ أساسي وهو تحديد الأهداف، وتحديد الأهداف ليس أمرا سهلا ولا عشوائيا وإنما هو نظام مكتسب يمكن من وضوح الأهداف ودقتها يخضع لرؤية تترتب فيها الأولويات فتفرق الأهداف الرئيسية عن الأهداف الفرعية في إطار ما يسمى بتدرج الأهداف وتسلسلها على أساس من الأولوية والأهمية. تحديد الأهداف يتبعه ولا ينشطر عنه تحديد الوسائل والآليات الكفيلة بتحقيقها، وطرق تقييمها ومتابعتها ومراقبتها.

من هنا يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوب يعتمد المشاركة في التسيير والعمل الجماعي ضبطا لمقاييس العمل وتحديد الأهداف والمسؤوليات وللإدارة بالأهداف مزايا منها:[1]

- زيادة الطاقة الإنتاجية نوعا وكما مع تحسين مستوى الأداء.
- تنمية القدرة التخطيطية بالعمل المشترك بين القادة والعمال .
- الترابط والتنسيق بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى.
- تسهيل عملية الاتصال بين القمة والقاعدة، وهذا ينعكس على الثقة المتبادلة والتعاون الفعال.
- رفع الروح المعنوية وتنمية الولاء ورفع درجة الرضا لدى العمال لمساهمتهم في وضع الأهداف.
- الاعتماد على المتابعة والمراقبة وتصحيح الأخطاء.

امتدادا لهذه المزايا هناك ميزات أخرى يمكن إضافتها وهي كالآتي:[2]

- بناء على معايير للانجاز يمكن تقدير العاملين وترقيتهم ،مكافآتهم، أو معاقبتهم،فالتحفيز يتم بناء على الإنجاز.
- الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.
- الإدارة بالأهداف تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج، وذلك لأنها إدارة تحدد المعالم لكل عامل في المؤسسة.

---

1. لخضر مرغاد، وحدة رايس، المرجع السابق، ص 28 بتصرف
2. محمد حسن العمايرة، المرجع السابق، ص 167

ومع ما يندرج ضمن مسمى المزايا والميزات المرتبطة بالإدارة بالأهداف بخلاف الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على الفرض إلا أن لهذا الأسلوب الإداري محاذير أيضا أو سلبيات، التي قد تصاحب الأخذ به ومن بينها:[1]

- يؤكد البعض على أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل فهي تركز على النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- بما أن الإدارة بالأهداف تقوم على هذه الأخيرة ، فإن من أبرز المعوقات هو عدم توفر القدرة الكافية عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة.
- تحديد الأهداف يعتمد على إيجاد منظومة من البيانات والإحصائيات وهذا قد لا يتوفر دائما، وبخاصة في الدول النامية التي تفتقر إلى توفر الإحصائيات والأرقام الصحيحة.

يعترض هذا النوع بالضرورة نوعا من المقاومة خاصة في حالة تطبيق الجديد، لأن الفهم والإخلاص والالتزام بالعمل قد لا يستطيعه أولئك الذين تعودوا العمل في وظائف لا ضرورة لها. من بين المساوئ أيضا ميكانيكية الضبط لاهتمامها بتحقيق الأهداف.

2-2/ الإدارة بالقيم: أو الإدارة الموجهة بالقيم:

إن الحديث عن هذا النوع هو حديث عن امتداد تاريخي وتطور متعاقب لأنماط أو أساليب ومداخل إدارية مختلفة منها، التقليدي الغربي ما قبل فريدريك تايلور، ثم الإدارة العلمية والتيار الكلاسيكي مع تايلور و فايول و فيبر، ثم الإدارة بالأهداف التي تم الطرق إليها سابقا إلى ما يسمى بالإدارة بالقيم أو الإدارة الموجهة بالقيم، حيث تفطن العلماء إلى ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تعد "مجموع القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة "[2]

من هذا المنطلق أصبحت القيم بؤرة أساسية في مدخل الإدارة بالقيم مع أن الحديث عن هذا النوع من الإدارة له جذوره حتى قبل التفطن لها من قبل الفكر الغربي كما سيتضح لاحقا.

2-2-1/مفهوم الإدارة بالقيم:

تنبه الفكر الإداري اليوم إلى ضرورة الاهتمام بالمدخل القيمي(أوالاهتمام بمنظومة القيم).كمحدد أساسي لما له من أثر في تحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية، وإذا كانت الإدارة بالأهداف تستند إلى ماهية الأهداف، ويقوم تعريفها على تعريف هذه الأخيرة،

---

1. المرجع نفسه، ص 172
2. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ،القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2008،ص47

فالإدارة بالقيم تستند إلى القيم لتحديد ماهيتها. ولقد تمت الإشارة إلى القيم في مواقع سابقة، وفيما يلي تعريف الإدارة بالقيم "إن فلسفة الإدارة بالقيم تنطلق من القيم وبالقيم كأساس لتنظيم السلوك البشري في الإدارة، وسعيا لتحقيق الأهداف المرسومة مما يؤدي إلى تحقيق جملة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة"(1).

وهي أيضا إدارة محفزة من مجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات، حيث يقدم هذا المدخل للعاملين الفرصة للمشاركة باعتبارهم من عناصر رأس المال، حيث تهتم المنظمة وفق هذا المدخل بإمداد العامل بكل ما يمكن أن يجعله أحد مالكي المكان الذي يعمل فيه"(2)

من هذه المنطلقات هذا النوع الإداري يقوم على القيم كموجة للسلوك، والقيم هي المستوى غير المرئي وغير المنظور ولكن لها الأثر البالغ في التغيير والتطوير التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف.

2-2-2/ نشأة الإدارة بالقيم ومزاياها:

قد يتبادر للوهلة الأولى أن نظام الإدارة بالقيم نظام حديث جاء مع إدراك العلماء الغرب بأهمية العنصر البشري في التنظيم، وبالتالي إدراك أهمية كل ما يرتبط بذاك العنصر من موجهات ومنها القيم. لكن المتأمل في تاريخ النشأة يكتشف أن للإدارة بالقيم جذورا ممتدة تاريخيا، وأدلها ارتباط هذه الإدارة بمجيء الإسلام أين تعتبر الشريعة الإسلامية نظاما متكاملا وكاملا للحياة. و دليل عمل في جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. والإدارة بالقيم في ظل النظام الإسلامي، تنهل من القيم المبثوثة فيه وتستمد منه مختلف مبادئه ومفاهيمه ولها مزايا عديدة منها:(3)

1)- نظرية الإدارة بالقيم، نظرية مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي ومرتبطة بأخلاقيات المجتمع الإسلامي.

2)- تركز هذه الإدارة على المتغير الاقتصادي والحافز المادي وتعمل على إشباع حاجيات الفرد الفسيولوجية.

3)- تهتم النظرية الإدارية في الإسلام بالعوامل الإنسانية الروحية، وتحترم في الإنسان إنسانيته وتشركه في العملية الإدارية كل حسب مقدرته وإمكانياته واستعداداته النفسية.

1.لخضر مرغاد، حدة رايس، المرجع السابق، ص 37
2. أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق، ص 177
3. لخضر مرغاد, حدة رايس، المرجع السابق ص37

4)- تعمل النظرية الإدارية في الإسلام على احترام النظام وتحديد المسؤوليات، كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي، والهيكل التنظيمي، وتعمل على تحقيق الطاعة بين الرئيس والمرؤوسين.

واستفاضة في معرفة أبعاد الإدارة بالقيم في المنظور الإسلامي، سيكون مجال الاهتمام بها في الفصل الخاص بالقيم، ربطا لها بمبحث القيم في الرؤية الإسلامية كاستزادة في معرفة مبادئها.

2-2-3/ محددات الإدارة بالقيم:

لأن المتغير الأساسي لإشكالية الدراسة ينصب حول الكشف عن النسق القيمي الإداري فمن المؤكد أن يكون لعنصر الإدارة بالقيم قسطا وافرا لتوضيح أهمية هذا النوع ودلالته التاريخية والحالية.والواضح من خلال الكتابات أن الإدارة بالقيم تقوم على محددات أساسية سيتم ذكر بعضها لارتباطها المباشر بموضوع الدراسة وهي:[(1)]

- مدخل الإدارة بالقيم يبدأ من الإدارة العليا بتبنيها سلوكا قياديا موجها ،بمجموعة من القيم التي تجمع حولها المنظمة في نظام متكامل من القيم والمعتقدات الايجابية.

- توجه القيادة بمجموعة قيم مركزية تعتبر خطوة لإرساء ثقافة تنظيمية ايجابية تدعيما لقدرات المنظمة المستقبلية.

- تحدد نظم العمل وإجراءاته وخطط المنظمة من خلال ما يرتد من معلومات عن سلوك الأفراد والجماعات والذي يشتق من قيمهم ومفاهيمهم المستمدة من القيم التنظيمية.

- نظام القيم الايجابية يساعد في امتصاص أي مقاومة بحيث يكسب المنظمة مرونة في مواجهة التغيرات المحتملة.

- على خلاف أي نمط إداري آخر يمكن للإدارة بالقيم من إيجاد التوازن بين المستوى غير الظاهر من المفاهيم والأفكار والقيم، والسلوك الظاهري لأن السلوكيات ما هي إلا ترجمة لقيم كامنة وخاصة، إذا كانت قيم ايجابية .

- القيم مظلة توجه الأهداف، السياسات، القرارات، وقواعد تقييم السلوك.

- تقوم هذه الإدارة أيضا على نظام للتحفيز والمكافآت تمنح لمن يسلك سلوكا متفقا مع القيم المطلوبة، وهذا النظام سيوضح في عنصر لاحق.

---

1. أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق، ص177 .

2-3/ مقارنة بين مدخلي الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف:

بعد استعراض مدخلي الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم نجد من الضروري التفرقة والمقارنة بين المدخلين وخاصة في ظل وجود تقاطعات واختلافات بين الاثنين.

*) أكبر نقاط الاتفاق بين المدخلين هو أنهما نظامان يترجمان طريقة عمل إدارة ما، الملفت أن كلا منهما يقوم على محددات ومبادئ أساسية

*) أن كل مدخل حسب مسماه ينبني على مفهوم معين أولها الإدارة بالأهداف التي تقوم على مسمى الأهداف والتي تم إيضاحها، في حين تقوم الإدارة بالقيم على القيمة كمفهوم مركزي.

*) هذا ويتقاطع الاثنان في كونهما يقومان على مبدأ العمل الجماعي، الذي يدور حول المشاركة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

في حين يمكن أن نستشف عددا من نقاط الاختلاف بين الاثنين وذلك لأن كلا النظامين لهما خصوصيات جزئية:

- وأول تلك النقاط هو أنه إذا كانت الإدارة بالأهداف تقوم على تحديد الأهداف المرتبطة بالتنظيم وتقوم على تحقيقها، فالأكيد أن أي هدف سواء في إنشائه أو تحقيقه من الضروري أن يعتمد على مرجعية قيمية لتحقيق الأهداف؛ أي لا بد من وجود مجموعة من القيم والمفاهيم التي تساعد على تحديد وتحقيق الأهداف، وإذا كانت القيم هي أساس سلوك العاملين فالأهداف تقوم بترجمة العمل إلى نتائج(1). وهذا ما يجعل الإدارة بالقيم أكثر شمولية من الإدارة بالأهداف أو أي إدارة أخرى، وأسبقيتها على الإدارة بالأهداف يجعل منها دائرة أكثر إحاطة. "ولهذا لتقبل تحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطط، لا بد من تحديد وتوظيف القيم والمعتقدات السائدة بين العاملين ومحاولة تعديل القيم السلبية التي تعرف تحقيق الأهداف.."(2)

- ما يثير الانتباه أيضا في تأكيد الاختلاف بين نوعي الإدارة المستعرضين، هو نظام الضبط والرقابة القائم في كليهما. فالإدارة بالأهداف تقوم على نظام ضبطي رقابي لمتابعة مدى تحقيق الأهداف، رقابة تستند إلى رؤية عليا أو فوقية، بينهما الإدارة بالقيم، فنظام الضبط فيها قائم على نمطين رقابيين، أولهما رقابة داخلية أو ذاتية، بموجب المسؤولية الموكلة لكل فرد وبموجب أن القيم تأخذ دلالة ذاتية، ذات منشأ عقائدي، وعن اعتبار"أن

---

1. أمل مصطفى عصفور ،المرجع السابق، ص184
2. المرجع نفسه، ص 184

العمل في الإسلام عبادة وأن الإنسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر والعلن قبل مرضاة الرئيس الذي يلاحظ فقط ظواهر الأمور"(1)

- شمولية الإدارة بالقيم وأسبقيتها في تحديد الأهداف والوسائل تجعل منها موجها حقيقيا للسلوكيات التنظيمية، ولكن الأكثر لفتا للنظر ما يرتبط بالنظام الرقابي، هو أن العامل في الإدارة بالأهداف، قد يتوافق سلوكه ابتغاء مكافأة أو رضا رئيس. لكن الإدارة بالقيم يتوافق السلوك الباطن بالظاهر والظاهر بعالمي الغيب والشهادة لانغماس القيمة وتوافقها، ضمن ثقافة تنظيمية واحدة.

<u>3/أهمية الإدارة:</u>

تمت الإشارة إلى التنظيم وأهميته التي اقترنت بجوانب الحياة كلها فارتبطت برؤية الإنسان لحياته ونظمها وتشكلها، فصار الإنسان دائم الانضمام لأي تنظيم مهما كان مسماه وغدا التنظيم رقما تابعا لوجود الإنسان وتحقيق احتياجاته.

ومن يقول تنظيم يقول إدارة، فإذا كان التنظيم قد شكل قصدا لإتمام أهداف مجتمعيه، فالإدارة ضمنه هي أداة لتحقيق تلك الأهداف. وهي ليست نسجا جديدا فهي ممتدة الجذور عبر التاريخ لأن "من يؤرخ للإدارة يجدها قديمة قدم الحضارة الإنسانية، ويجدها ممتدة الجذور في حضارات الهند والصين واليونان، والحضارة الإسلامية، حيث كانت في بداياتها"(2).إلى أن أصبحت اليوم تمثل ميدانا عريضا له تحدياته ومتطلباته، وقواعده.

الظاهرة الإدارية إذن نسج متكرر، ومسماها يرتبط اليوم بعديد من المفاهيم الأخرى، كإدارة الأعمال، الإدارة العامة، إدارة الموارد البشرية...

وإذا كانت الإدارة مهمة، فهي أكثر أهمية في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي والتغير المطرد في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. والذي أفرز بدوره عدة ظواهر جعلت من الضروري الاهتمام بالإدارة والاستعانة بها ومن بين تلك الظواهر.

أ/ كبر حجم المنظمات أدى إلى زيادة الحاجة إلى التخصصات الإدارية المختلفة وضرورة تحقيق التنسيق والتنظيم والرقابة بأكثر فعالية.

ب/ انفصال الملكية عن التسيير ولد ضرورة الاستعانة بالإدارة والمديرين المختصين لضمان استمرارية المؤسسة والمحافظة على مصالح الملاك.

ج/ المنافسة التي فرضتها الأسواق، جعلت المنظمات والمؤسسات تستعين بجملة عوامل من بينها الحاجة إلى زيادة المهارات الإدارية من تجديد وابتكار للوصول إلى التميز الاقتصادي في الأسواق، ومواجهة تلك المنافسة.

---

1. محمود سليمان العميان ، المرجع السابق، ص 35.

(2) قباري محمد اسماعيل، <u>علم الاجتماع الإداري</u>، الإسكندرية، منشأة المعارف 1982، ص 19.

كل تلك الظواهر وغيرها جعلت الإدارة علما قائما بذاته له أصوله ونظرياته. وغدت بذلك بؤرة اهتمام للعديد من العلوم " وإذا كانت إدارة المؤسسات يهتم بها رجال الاقتصاد، باعتبارها عاملا من عوامل الإنتاج لا يقل أهمية عن العمل، أو الطبيعة أو رأس المال، فإن رجال العلوم الاجتماعية يهتمون بها. باعتبارها تحقق التفاعل الجماعي، وتنمي العلاقات الإنسانية الطبيعية والتي يترتب عليها نجاح عملهم في المجالات النوعية لممارستهم المهنية"(1).

إن أي جهد جماعي يحتاج إلى قائد يحركه نحو هدفه، والمؤسسات لا تحتاج إلى فرد بل تحتاج إلى جهاز يتولى أمورها، يحرك، يخطط، ينظم، وينسق هذا الجهاز هو ما يسمى بالإدارة وهذا ما أدرجه العديد من العلماء في تناولهم لمفهومها حيث عرف "جلوفر" الإدارة أنها "القوة المفكرة التي تحلل وتصنف وتخطط، وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف"(2).

عمليا تظهر أهمية الإدارة في الإطار التنظيمي، ضمن سياقاته الثلاثة، سواء كان التنظيم نسقا مغلقا كما تراه المدرسة الكلاسيكية مع تايلور وفايول وجيلبرت، أو كنسق مفتوح كما تراه مدرسة شيكاغو مع لويد وارنر أو التنظيم كنسق ثقافي، وتبعا لهذا الارتباط يسوق البحث ما يلي:.

3-1/ أهمية الإدارة في سياق النسق المغلق:

لا شك أن العمل قد أصبح شكلا معقدا يتضمن تنوع المهارات والاختصاصات. واستيفاء حاجات الفرد الواحد لم يعد مقدورا عليه من الفرد نفسه، أو المجموعة الصغيرة المحيطة به.

ولا شك أيضا أن أنظمة العمل لم تعد غالبا مرتبطة بنظام الطائفة الحرفية، أين يكون التدرج بسيطا، معلم، صانع ثم صبي تربط بينهم وحدة الصنعة أو نظام العائلة المتكفلة بنمط انتاجي محدد.

كما أن توسع دائرة الاحتياجات تتوازى مع تعقد الاختصاصات والمهارات، وتضخم رأس المال استدعى تضخم الحاجة إلى توظيفه، وبالتالي الحاجة إلى عمالة مؤهلة، وهذا ما يتضمنه التنظيم غالبا.

ومما لا شك فيه أيضا أن التنظيم لا ينبني على رأس المال المادي والتكنولوجي وحده، بل المورد الإنساني يعد هو الآخر رأسمال بشري مزاوج للمادي.

---

(1) هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 14.
(2) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المرجع السابق، ص 26

الإدارة في خضم كل ذلك لم تعد فردا مالكا، ولا شخصا متفردا، بل أصبحت جهازا مهيكلا، الإدارة نسق لتوزيع الأدوار وأداة للتوفيق والتأليف بين الموارد المادية والبشرية بأحسن الطرق وأقصر وقت وأقل جهد، كفاءة الإدارة يظهر من خلال قدرتها على تحقيق التفاعل والنماذج والتنسيق الفعال بين تلك الموارد.

وضمن النسق المغلق للتنظيم تقوم الإدارة بما يلي:

- أهمية الإدارة تبرز من خلال ما تقوم به من أنشطة ووظائف تحفظ للتنظيم بقاءه وتوازنه فجملة العمليات التي تقوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتصال...أعطت للإدارة تميزها وأهميتها حتى أنها تعد حجر الزاوية في التنظيم.

- تمثل الإدارة رأس الهرم التنظيمي، فتبعا لحجم الموارد وكثرتها يتحدد مستوى وشكل الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن توزيع المهام والاختصاصات والأدوار والوظائف.

- وتبقى الإدارة دائما ومهما اختلف شكل التنظيم أو حجمه في أعلى التنظيم كدلالة قيادية- رقابية- تتحمل المسؤولية ولها حق المساءلة، ومن غير الممكن أن نجد من يدير في أسفل هرم التنظيم بل دائما تتضمن رأس المثلث الهرمي.

- إن الشكل العلوي للإدارة يجعل منها أداة لتوجيه السلوك داخل التنظيم لتحقيق الأهداف وذلك من خلال التأثير في سلوك العاملين وفقا لاستخدام الموارد المتاحة بطريقة أفضل " ليس بهدف تحقيق مصالح شخصية، ولكن بهدف تحقيق الغايات العامة التي قامت من أجلها المنظمة، أي تجميع الجهد بشكل منظم نحو الأهداف والغايات النهائية بطريقة تضمن التنسيق وعدم الازدواجية وتوحيد الجهود"(1).

- إن ديناميكية المنظمات أو المؤسسات استدعت إدراك مفهوم الإدارة على أنه أكثر من مجرد اسم يرمز للذين يشغلون المراكز العليا في الهيكل التنظيمي أو القرارات والقوانين.. بل هي أسلوب سلوكي فيه سمة التفاعل مع الأفراد، الذين يقومون بالمهام التنفيذية للخدمات التي تقدمها المؤسسة وينعكس هذا الإدراك في التعريف القائل بأن الإدارة هي العمل مع الأفراد والجماعات وبواسطتهم لتحقيق أهداف تتعلق بالمنظمة"(2).

- هذا إلى جانب أن الإدارة موكلة بأن تحقق بيئة عمل مناسبة ونظم فاعلة لحفز العاملين ودفعهم، فكما أثبتت كثير من الدراسات أن سلوك العاملين قد يتأثر بالممارسات الإدارية فالخلافات والنزاعات والصراعات قد تكون انعكاسا لبعض الممارسات التي ترتبط بالتعيين أو الترقية، أو نمط الإشراف.

---

(1) هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 29.
(2) علي عسكر، جعفر يعقوب العريان، المرجع السابق، ص 26.

- الإدارة أيضا تكمن في تفجير الطاقات الكامنة، وكفاءة الإدارة تكمن في كيفية تحويل تلك القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين بحيث تجعلهم أكفاء وقادرين على التأقلم مع مستلزمات البيئة الداخلية للتنظيم بتحفيز المهارات البشرية ودفعها إلى الإبداع والابتكار"(1).

- الإدارة إذن سبب من أسباب التنسيق والتنظيم والرقابة والتوجيه والتحفيز وهي سبب أيضا بما يسمى بالتطوير التنظيمي الذي يعرفه بيكار Bikard على أنه "جهد مخطط ومنظم تديره القمة لزيادة فاعلية المنظمة، وضمان صحتها من خلال التدخل المخطط في عمليات المنظمة بتوظيف المعرفة المتاحة بالعلوم السلوكية"(2). كما يعرف أيضا بأنه" العملية التي يمكن من خلالها أن تطور المنظمة قدراتها الداخلية لكي تكون أكثر فاعلية لتحقيق مهمتها ورؤيتها المستقبلية"(3).

التطوير التنظيمي إذن يتأتى ضمن سلسلة من الجهود المستمرة والبعيدة المدى، تهدف إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها، وهي مكفولة للإدارة كنسق له سنده المعرفي والنظري.

وجدير بالذكر أن مصطلح التطوير التنظيمي "لم يأت من فراغ، كما أنه لم يظهر دفعة واحدة، أو في غضون عقد واحد، فقد سبقته مصطلحات عديدة كانت تدعو إلى التغيير والتحسين وأولها مصطلح الإصلاح الإداري، ثم التنظيم والإنتاجية وأعقبها مصطلحات التنمية الإدارية والثورة الإدارية والعصرنة الإدارية والتجديد وإعادة التنظيم"(4).

الأهم أن الإدارة داخليا نسق اجتماعي فيه عديد من العمليات الاجتماعية وتتفاعل مع أنساق اجتماعية أخرى وظيفتها الأخطر هي كيفية التعامل مع تلك الأنساق واستخدام الآليات المناسبة في المواقف المناسبة خاصة في ظل تباين في الآراء حول الأدوات العلمية الفعالة التي تدمج موارد التنظيم في شكل متناغم في ظل فلسفات مختلفة ديموقراطية ديكتاتورية،تسلط أو أنسنة، عقاب أو تحفيز إيجابي وغيرها خاصة وأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه داخل المؤسسات نظرا لاختلاف الدوافع والاحتياجات ودرجة التعلم وغيرها.

كما أن الإدارة أخيرا هي وسيلة للضبط الداخلي، تقنن السلوك في التنظيم وتحدد أطره.

3-2/الإدارة ضمن النسق المفتوح:

(1) موسى خليل، المرجع السابق، ص 8، بتصرف.
(2) عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص 45.
(3) أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق، ص 29.
(4) عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص 41.

الإدارة اسم متكرر في المجالات المختلفة، وممارسة تشغلها شريحة كبيرة من أفراد المجتمع.

أهمية الإدارة ضمن التنظيم كنسق، يؤثر ويتأثر بالمجتمع الخارجي تتجلى في أنها بوابة التنظيم للمجتمع الخارجي، فهي التي تدرس احتياجات المجتمع كما وكيفا، وتكيف نفسها ضمنيا لتلبية تلك الاحتياجات المتجددة باستمرار، وهي بوابة التنظيم من حيث استمداد المواد الخام ثم تجهيز تلك المواد وتسويقها وهي الخيط الرابط بين التنظيم والبيئة .

الإدارة ضمن ذلك النسق التنظيمي المفتوح، وفي ظل المتغيرات المتسارعة تأخذ على عاتقها استمرار التنظيم ودوامه، وفعاليته في ظل المنافسة المستمرة، فتسير التنظيم بما يتلاءم والمتغيرات الخارجية .

الإدارة كبوابة في تماس مع الأنساق الاجتماعية لها مسؤولية اختيار الكفاءات والمهارات بما يتلاءم والوظيفة المحددة.

الأخطر أن من مهام الإدارة التخطيط المستقبلي، فالتنظيمات الفعالة هي التي تكون إدارتها قادرة على استشراف ما سيقع بناء على ممهدات تفترض إقامة برمجة خطط تناط التكاليف على ضوئها.

<u>3-3/ الإدارة ضمن التنظيم كنسق ثقافي:</u>

الإدارة في هذا الإطار تمس جوانب ومستويات مختلفة من التنظيم وهي بذلك تصب في أبعاد ثلاثة.

أ/ **إدارة الأفكار والمفاهيم**: وهي ما تمثل المعرفة الإدارية، أي المفاهيم والأسس والمبادئ التي ترتكز عليها الإدارة، وترتبط هذه المعرفة بالعلوم الاجتماعية الأخرى، من اقتصاد، اجتماع، قانون...تتصل هذه المعرفة بالمهارات الإدارية، هذه الأخيرة، هي التي تترجمها وتنقلها إلى حيز التطبيق.

ب/ **إدارة الأشياء**: وفيها يتحدد ما يحتاج التنظيم إليه من أموال ومعدات وآلات تستخدم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ج/ **إدارة العاملين**: نشاط الإدارة هنا يرتكز في محاولة تجميع الجهود البشرية لتحقيق الأهداف على اعتبار الأفراد هم المحرك الأساسي لأي تنظيم إنساني، فتحدد وظائف الإدارة هنا في الاختيار وتحديد الأدوار والمهام والمراقبة والتوجيه، وتقديم المكافآت أو العقاب إلى غير ذلك. وكل ذلك يدور في فلك نسق ثقافي محدد يرتبط بالسياق المجتمعي العام والأسلوب التسييري .

ثالثا/ المداخل النظرية لدراسة التنظيم و الإدارة:

إتماما لفصل الدراسة النظرية للتنظيم والإدارة، تجد الدراسة ضرورة طرق بعض المرجعيات النظرية المتداولة في معالجة الظاهرة التنظيمية والظاهرة الإدارية كجزء من التنظيم مع الوقوف، في ظل الإشكالية على متغيري الدراسة في كل مدخل متناول سعيا لتأكيد الإشكال المطروح.

وقبل بسط بعض تلك الرؤى، من اللافت التعدد في هذه الأخيرة.هذا التعدد يجعل من المستحيل تجميع كل الآراء المرتبطة بالتنظيم كوحدة للدراسة، لارتباط ذلك بالإطارين المكاني والزماني، والذي انعكس مباشرة على الاختلاف الواضح في الطرح.

إضافة إلى أن اختيار المداخل النظرية له مسوغاته:

- أولها ما قيل سابقا حول استحالة إدراج كل النظريات.
- وثانيها أن النظريات المرتبطة بالتنظيم تحدث بعضها عن السلوك والفعل ، وتحدث بعضها الآخر عن القيم، وإدراجها كلها أو بعضها في هذا العنصر يجعل الإطار النظري متكررا كل مرة، حين الحديث عن القيم في موقع، أو الحديث عن الفعل التنظيمي في موقع آخر.

وبالتالي اختيار عنوان المداخل هو ضمنيا محاولة تجميعية لنماذج نظرية، لا يدعي الباحث لها الكمال، والمدخل بذلك مجموعة تتضمن نظريات تتلاقى في مقولات أساسية مع تفاوتها في إشاراتها لمتغيري الدراسة.

إدراج بعض تلك النماذج النظرية هو ضرورة منهجية كيما يكون للدراسة سندا نظريا يربط الموضوع بجذوره ويعضد ما توصلت إليه الدراسة ضمن تراتبية تاريخية.

وإذا ما تم تفحص معنى مداخل البحث نجدها ترجمة لكلمة "approche" ومعناها طريقة الاقتراب من الظاهرة المعنية وذلك بهدف تفسيرها، بالاستناد إلى عامل أو متغير كان قد تم تحديد دوره (من وجهة نظر الباحث المعني) في حركة الظاهرة "[1].

تلك الطريقة للاقتراب تنطبق أيضا على النظرية التي تعد بدورها وجهة نظر حول موضوع أو ظاهرة، وهي بذلك لا تعبر عن استقلال مطلق إنما تعبر عن أصول فلسفية واجتماعية تنبع عن موقف أو تصور للعالم الذي يحيط بالباحث، وهذا بعضُ تفسير لاختلاف النظريات ولارتباطها بسياقات زمكانية مختلفة.

كما أن المدخل approche قد يأخذ معنى" التناول أي أنه يقال عن باحث ما، أن له تناولا ماركسيا، كما يقال عن باحث آخر أن له تناولا سلوكيا، بمعنى أنه ينطلق من

---

[1]. عبد المعطي محمد عساف، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي ،الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002، ص53.

مرجعية فكرية في علم النفس تركز على دراسة السلوكات أي أن التناول هو عبارة عن مدخل منهجي لهذا البحث أو ذلك"[(1)].

وبين وجهة النظر والتناول يعد المدخل أيضا "تصورا منهجيا لرؤية الواقع ويتناول ظواهره ونظمه ومراجع الإنسان النظرية المصاغة حوله، وبذلك يتحدد المدخل المنهجي في ضوء المبادئ الأساسية المنطقية التي يستند إليها الباحث والتي تمثل الإطار المرجعي للمعالم المنهجية"[(2)].

و من العادة الدارجة في البحوث العلمية أن يتناول الباحثون الأكاديميون ما ينعت بنظريات التنظيم وفق تدرج معروف. لصفته المتكررة حتى اقترنت نظرية التنظيم بلحظة الانتباه المرتبط بنظريات الإدارة العلمية، والتكوين الإداري، والبيروقراطية، وغيرها. بشكل يعد على الأصابع، مع أن حصر النظريات في هذا المجال ترتبط بزمن قبل التايلورية حيث أن "التنظيم كغيره من مظاهر الحياة المتقدمة لم يصل إلينا بصورة فجائية أو من خلال جهود عدد من العلماء والباحثين في فترة زمنية محددة، أو جاء وليد مجتمع حضاري، معين، وإنما و صل إلى هذا المستوى من التطور كنظريات و تطبيقات حديثة، أثبتت كفاءتها في مجال الإدارة والاقتصاد والسياسة، وغيرها من المجالات عن طريق التواصل الحضاري، وتراكم الأفكار والممارسات التنظيمية التي ساهم فيها فلاسفة ومفكرون وقادة في المجتمعات وحضارات سالفة على مر السنين"[(3)].

و إنصافا للتاريخ نجد ارتباط الحضارات القديمة؛ البابلية، الحضارة الصينية القديمة، الحضارة المصرية القديمة، الحضارة الإسلامية، بالتنظيم في أشكاله الأولية وبالتالي فإن الحديث عن النظريات المتعلقة بالفكر الغربي ما هو إلا مرحلة من مراحل انتشار الفكر التنظيمي عبر التاريخ. تلك المرحلة التي اقترنت بظهور التصنيع والتي توازت بطرحات و صيغ معالجة لمفردات و عناصر التنظيم.

و لعرض بعض منها والمرتبط بالراهن العالمي تسوق الدراسة نماذج مدخليه تتضمن أبعاد نظرية، لا تعبر بأي حال عن كلية الطرح وإطلاقه فيما يتعلق بالتنظيم عموما وإشكالية الدراسة تخصيصا.

ومن بين تلك المداخل وبتسلسل تاريخي:

---

1. خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية .الجزائر ،جسور للنشر و التوزيع 2008ص33
2. المرجع نفسه، ص33.
3. قيس محمد العبيدي ،التنظيم، المفهوم و النظريات و المبادئ،الإسكندرية، الجامعة المفتوحة،1997,ص39.

- مدخل الترشيد وضمنه تستعرض الدراسة نموذجين نظريين يرتبطان مباشرة بإشكالية الدراسة وهما:

* النموذج التايلوري الإدارة العلمية والقيم العقلانية.

* النموذج الفيبري القيم العقلانية والفعل الاجتماعي.

- المدخل الإنساني و يتضمن نموذج مايو والنظرية العلائق- إنسانية .
- المدخل البنائي الوظيفي و يتضمن نموذج بارسونز والقيم.

و مع أن النماذج قليلة إلا أن اختيارها كان مبنيا على ارتباطها بالإشكالية المقترحة ومع ذلك فهناك إشارات في المدخل لبعض الأسماء والأطروحات الأخرى ولكن بشكل موجز

1/: مدخل الترشيد.

يعد هذا المدخل باب ولوج لعديد من المفكرين الذين اهتموا بدراسة التنظيم والإدارة منهم تايلور، فايول، فيبر وغيرهم.

الملاحظ أن هذا المدخل وما ينطوي عليه من نظريات يطلق على مجموعة المدارس والنماذج والأفكار التنظيمية التي استندت إلى أسلوب للتفكير نشأ وتطور في فترة زمنية سادها التفكير المنطقي والاتجاه الترشيدي لجوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وانطلاقا من مفاهيم العلوم الطبيعية النامية في تلك الفترة، بالإضافة إلى تأثير عدد من عوامل تطور الاقتصاد الرأسمالي القائم على الحرية والمنافسة بدرجة كبيرة"[1].

كلمة يرشد لها معان عدة منها:

- " يسوغ أو يبرر بمعنى يفسر المرء سلوكه بأسباب معقولة أو مقبولة ولكنها غير صحيحة

ومن المعاني الأخرى المتواترة لكلمة يرشد / يوظف الوسائل بأكثر الطرق كفاءة لخدمة أهداف معينة"[2].

والترشيد في معناه أيضا يرادف " التعقل (العقلانية) rationality وهو تطوير مزيد من التقنين، والاتساق والتنسيق داخل البناء التنظيمي، أو هو ذلك السلوك الموجه نحو تحقيق أهداف محددة في الإطار المفروض عليه، وقد استخدم في دراسات البيروقراطية إشارة إلى توافق التنظيم مع الأهداف"[3].

---

1. المرجع نفسه، ص 83.
2. عبد الوهاب ألمسيري، <u>الفلسفة المادية و تفكيك الإنسان</u>، دمشق، دار الفكر، 2003،ص128.
3. محمد علي محمد،<u>علم اجتماع التنظيم</u>، المرجع السابق، ص 552

ولأن الترشيد والعقلانية لفظان مترادفان فهذه الأخيرة هي "نمط سلوكي يلائم تحقيق أهداف معينة في إطار محدد وفي ظل ظروف وضغوط خاصة"[(1)]

التعاريف السابقة تشير إلى ارتباط مصطلحي الترشيد والعقلانية بالنشاط والسلوك، ويجر ذلك إلى البحث في معنى السلوك الرشيد أو العقلاني الذي يتمركز حوله المدخل وهو "سلوك متسق مع نسق معين للفكر المنطقي، ويحكم على الأفعال الاجتماعية للآخرين بوصفها رشيدة عندما يطبق هؤلاء نفس نسق المنطق الذي يطبقه الفاعل في الموقف. وينظر كثير من الأشخاص إلى أنفسهم كرشداء لأن سلوكهم يتسق مع نماذج الفكر المنطقية التي يرتبطون من خلالها بموقف معين "[(2)].

من هنا يتبين أن السلوك الرشيد هو ترجمة لفكر وانعكاس له وقد يختلف هذا الفكر من مرحلة إلى أخرى بل من باحث إلى آخر وهذا ما يتجلى في تبني كل باحث لمنطق مختلف يرتبط بالرؤية للترشيد.

والواضح أن فكرة الرشد تزامنت وتداعيات الثورة الصناعية، حيث شهدت تلك الحقبة تطورا اقتصاديا شمل التوسع في الطرق ووسائل المواصلات الحديثة وزيادة تركيز عدد السكان في المدن والتوسع في التصنيع، واستخدام الآلات، مما أفرز العديد من المشكلات التي واجهت التنظيمات واستدعت البحث عن طرق معقولة تحقق وفرة الإنتاج بأقل جهد وتكلفة[(3)].

إذن وضعية المجتمع بعد التحول والانقلاب الحاصل بنشوء ظاهرة التصنيع وانعكاسها على المجالات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وغيرها على المستوى العام وما تولد عن ذلك من مشكلات في المنظمات خصوصا وجه الأنظار إلى أهمية ترشيد وعقلنة العمل بدراسته دراسة علمية، وإذا ما تم تفحص مدخل الترشيد نجده يتضمن عديدا من النظريات ألتقت ضمن مشتركات متكررة تلتف كلها حول الترشيد مع ما يظهر من اختلافات جزئية في طريق إسقاط منطق الترشيد على الواقع.

وقبل استعراض بعض من نماذج هذا المدخل من الضروري لفت الانتباه إلى أهم الفروض التي يقوم عليها، وهي حسب علي السلمي:[(4)].

- الكفاءة هي هدف التنظيم الأول.

1. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، ص343.
2. المرجع نفسه، ص 343
3. حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق، ص53-54 .
4. علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي ،القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ص ص21-22.

- لتحقيق تلك الكفاءة يجب أن يكون التنظيم رشيدا بمعنى أن يستخدم كل موارده استغلالا أمثل لتحقيق هدفه.

- إن تصميم التنظيم يتضمن تلك العناصر التي تسهم في تحقيق هدفه وأي عنصر لا يسهم في تحقيق الهدف لا ينبغي أن يبقى في التنظيم.

- كل عنصر يؤدي وظيفة محددة ويخضع للرقابة والسيطرة من جانب إدارة التنظيم.

- ينظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق، أي أنه منعزل عن البيئة الخارجية والتغيير أو التطور يحصل داخله، مرجعه عناصره الداخلية.

- كل شيء بالتنظيم حسب هذا المدخل إنما هو وفقا لتصميم الإدارة ورغباتها وأن كل سلوك أو تصرف هو تصرف وسلوك محسوب مقدما وهذا مرتبط بافتراض الرشد في كل شيء.

- كما أنه من بين فرضيات التنظيم أن هذا المدخل يرى أن التنظيم غير الرسمي باعتباره شيئا دخيلا، ليس من تصميم الإدارة.

هذه الفروض أو المبادئ الرئيسية للترشيد انعكست مباشرة على مقولات متعددة ارتبطت بتحديد المفاهيم الأولية فمنها مثلا رؤية كل واحد منهم للإدارة. عند تايلور وفايول،فهي عند فايول مثلا "التنبؤ، التخطيط، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة"[1].

ولاستجلاء فلسفة الرشد في تلك النظريات تسوق الدراسة النموذجين التاليين:

1-1 / النموذج التايلوري: القيم العقلانية والسلوك الإنتاجي :

ينعت تايلور Frederick Taylor (1856-1915) "بأبي الإدارة العلمية"[2] وذلك لأنه من الداعمين لفكرة إدخال وتطبيق المنهج العلمي في الإدارة.

والإدارة بالنسبة لتايلور هو" أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"[3].اللافت أن نظرية الإدارة العلمية جاءت في ظروف بدأ فيها تشكل نواتج الثورة الصناعية، حيث كما سلف، ظهر نظام المصنع الحديث الذي أصبح يضم أعدادا كبيرة من الأيدي العاملة، ولذلك اتجهت الأنظار لفكرة ترشيد وعقلنة العمل

---

1. عمار بوحوش،الاتجاهات الحديثة للإدارة، المرجع السابق ,ص26
(2) إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1993، ص 26.
(3) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية 1999، ص 21.

الصناعي بدراسته دراسة علمية "فكانت التايلورية Taylorism أو حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيد الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية"[(1)].

ولقد أكد ستيوارت كليج ودافيد، أن حركة الإدارة العلمية قد ظهرت نتيجة للمشكلات التي واجهت المشروعات الرأسمالية في ذلك الوقت، وخاصة مشكلات "الضبط" داخل تنظيم العمل الإنتاجي، وحاول المهتمون الإجابة عن سؤال عريض مؤداه: كيف يزود الضبط التنظيمي، الإدارة بميكانيزم عام وفعال للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية"[(2)].

وترتبط نظرية الإدارة العلمية بالتنظيم بشكل مباشر والإدارة وأيضا بالسلوك التنظيمي بما أنه يرتبط بموضوع الدراسة.

إذ تعد هذه النظرية محاولة لتوجيه السلوك حيث لتايلور"قناعته الراسخة بأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تطبيق قواعد الإدارة العلمية، وتتلخص تجاربه العلمية في إمكانية السيطرة على سلوك الأفراد داخل مؤسساتهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح حوافز مجزية للعاملين"[(3)].

كما يقترن مسمى الإدارة العلمية برؤية تايلور نفسه بما أشار إلى الطبيعة الحقيقية للإدارة العلمية بقوله "تتضمن الإدارة العلمية في جوهرها ثورة عقلية كاملة من جانب العاملين في أية مؤسسة أو صناعة، ثورة عقلية كاملة من جانب هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بواجباتهم تجاه عملهم، وتجاه زملائهم، والعاملين لديهم، وتتضمن ثورة عقلية كاملة من جانب الإداريين- المراقب، والمراقب العام، وصاحب العمل، وهيئة المديرين ثورة عقلية كاملة من جانبهم فيما يتعلق بزملائهم العاملين في الإدارة، وعمالهم، وتجاه جميع مشاكلهم اليومية، ومن دون هذه الثورة العقلية الكاملة من جانب الطرفين لا وجود للإدارة العلمية"[(4)].

والمتتبع لحياة تايلور يجده قد بدأ من أبسط الوظائف كتلميذ صناعي إلى عامل بسيط إلى رئيس جماعة، إلى ملاحظ عمال إلى مساعد، مهندس، ثم كبير مهندسي شركة ميدفيل للحديد والصلب في الولايات المتحدة[(5)].

---

(1) سعد عيد مرسي بحر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 120.
(2) المرجع نفسه، ص 121.
(3) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 8.
(4) فريدريك دبيلو تايلور، ماهي الإدارة العلمية، من كتاب ماتيسون/ ايفا نسيقس: كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 1999، ص 21.
(5) قباري محمد اسماعيل، علج الصناعي، ص 92.

هذا الارتقاء في المناصب مكنه من اكتساب خبرة واسعة أعطته فهما متعمقا للعمل حتى أنه يرى أن "العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على مكافأة"(1).

وعلى هذا النحو حاول تايلور البحث عن جملة مبادئ تحقق أفضل استخدام للعامل وذلك باعتماد منهج تجريبي في دراسة المشكلات الإدارية التي تظهر في موقف العمل، فالتنظيم الإداري بالنسبة لتايلور ما هو إلا جانب من جوانب الواقع تحكمه قوانين يمكن التوصل إليها بالملاحظة والتجربة.

ولقد أصدر تايلور سنة 1911 كتاب مبادئ الإدارة العلمية أوضح فيه جملة آراء وأفكار كانت النواة الأولى لأبحاثه منها:

*)- إحداث ثورة علمية لدى الإدارة والعمال على السواء، بمعنى ضرورة تغيير المفاهيم القديمة وإحلال أفكار متطورة.

*)- إحلال التعاون بين الإدارة والعمال محل الصراع والتناقض من أجل نجاح المشروع وتحقيق مصلحة الطرفين معا.

*)- تطبيق مبدأ التخصص خاصة في وظائف الإشراف، ومن ثم تقسيم عمل المشرف الواحد(2).

*)- ضرورة الفصل بين تخطيط العمل وتنفيذه، حيث يرى تايلور في هذا المبدأ أن تخطيط الأعمال إنما هي وظيفة تنهض بها الإدارة فتنفصل بذلك عن وظيفة التنفيذ التي تتكفل بها اليد العاملة(وبذلك يفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي) .

*)- اختيار العمال لا يترك للمصادفة بل يجب أن تتم عملية الاختيار على أسس علمية يتم من خلالها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

*)- اعتماد مبدأ دراسة الزمن والحركة، حيث درس الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية، ثم تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، فتقبل الحركات المناسبة وتستبعد الحركات غير اللازمة أو الطائشة حتى تكشف الطريقة المثلى لأداء عملية من العمليات الإنتاجية. حيث يرى تايلور من خلال خبرته أن الطرق السابقة في العمل "طرق عقيمة في أغلب الأحوال مما يترتب عليه خسارة، وتبذير في الطاقة والمال"(3).

---

(1) محمد علي محمد، علم التنظيم، المرجع السابق، ص 135.

(2) علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1974، ص 29 .

(3) محمد علي محمد، علم التنظيم، المرجع السابق، ص 136.

*)- درس تايلور الأدوات والمعدات (وضعيتها، شكلها،...) هذه الدراسة التي أسست فيما بعد حركة الهندسة البشرية الأرغونوميا..

*)- وضع نظام للحوافز المادية للعامل للحفاظ على الطريقة المحددة للعملية الإنتاجية حيث يعتبر تايلور العامل الاقتصادي بالنسبة إليه أكبر موجه ودافع لتقديم أقصى حد من الأداء حيث يقول "الإداريون يتطلعون لتحقيق أعلى ربح ممكن لأنفسهم والعمال يتطلعون للحصول على أعلى أجر ممكن لأنفسهم، وهذا ما أعنيه باقتسام الفائض، مسألة اقتسام الفائض الآن مسألة في غاية البساطة والسهولة"[1]

كما تستهدف نظريته حسم العداء القائم بين الإدارة والعمال، حيث يرى أنه يمكن إحلال التعاون محل الصراع و يؤكد أن الثورة العقلية العظيمة للإدارة العلمية تستهدف التغيير الكامل في الموقف العقلي لكلا الطرفين، الإدارة والعمال فتحل فكرة التعاون والسلم محل فكرة الاختلاف والنزاع[2]

هذه أهم المبادئ التي تحدث عنها تايلور في طيات نظريته.

وفي الأخير يرى تايلور أن "الإدارة العلمية ليست عين الرقيب... ولكن الإدارة العلمية هي ثورة ذهنية كاملة، وليست مجرد كلام متعمق ومنظم، ثم يعرض على القائمين به... ولكن الإدارة العلمية الحقة هي برنامج عمل ومنهج مخطط بين العامل والإدارة وصاحب العمل على ممارسة الرقابة، وتحسين سير العمل والاعتماد على التجريب، وتطبيق العلم الوصفي.." [3]

كما أنه يرى" ضرورة إحلال الدراسات والمعارف العلمية الصحيحة محل الأحكام والآراء الفردية القديمة في جميع المسائل ذات العلاقة بالعمل داخل المؤسسة سواء من قبل العامل أو رئيس العمل، ويجب أن يطبق ذلك على الوسائل التي يجب إتباعها في إنجاز العمل والوقت اللازم لإنجاز كل عمل"[4].وهو يؤكد على أن "العلم قادر على تحقيق الفكرة فحينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج وتحديد الزمن الحقيقي للعمل ثم وضْعُ جدول الأجور على أسس موضوعية، فإن ذلك سوف يقضي على المساومة والنزاع، لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية"[5]

(1) مايتسون/ايقانسيقس، المرجع السابق، ص 22.
(2) المرجع نفسه، ص 24.
(3) قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي، المرجع السابق، ص ص 392، 393.
(4) مايتسون/ايقانيسقس، المرجع السابق، ص 24.
(5) محمد علي محمد، علم التنظيم، المرجع السابق، ص 140.

إضافة إلى ما سبق " المدرسة العلمية أصبح اسمها مقرونا بمحاولة الإنسان وسعيه للتغلب على المشاكل، وذلك عن طريق استعمال: النظام والموضوعية والعقلانية، والاعتماد على هذه الأساليب يساعد كل إدارة على التخلص من الأحكام التعسفية والاستعاضة عنها بالقرارات اللاعلمية المدروسة...والقضاء على الخلافات المصطنعة واستبدالها بالانسجام في العمل والاستبعاد عن التصرفات الفردية الطائشة"(1).

هكذا كان الهدف من نظرية تايلور زيادة الطاقة الإنتاجية للعامل فاقترح عددا من المعايير المادية للاستفادة العقلانية والرشيدة من جهد العامل في علاقته مع وسائل الإنتاج.

وفي خضم ذلك وردت عديد من القيم التي يمكن تلمسها ضمن هذه النظرية وإن كان التصريح بها غير وارد ومنها: احترام الوقت، الإتقان، الضبط.

ومنها برزت عديد من الأفعال التنظيمية كالإشراف الصارم، و الاتصال النازل الآمر، و التحفيز المادي. فكانت الصبغة العامة تأسيس لرؤية مادية مقصدها المنفعة أدواتها الصرامة و الضبط والعقلانية.

1-2/ النموذج الفيبري "القيم والفعل الاجتماعي":

يعتبر ماكس فيبر maX weber من العلماء الألمان، وهو من الرعيل الأول لعلم الاجتماع، ترتبط تحليلاته بفترة عصر الرواد، ومع ذلك "لا يكاد يخلو مؤلف معاصر في علم الاجتماع سواء تعلق بالنظرية آو المنهج آو الموضوع، أو كان بصدد تأريخ الفكر الاجتماعي، بصفة عامة من إشارة لماكس فيبر، فلقد تجلت عظمة أعمال فيبر في قدرتها الفائقة على شمول كافة مسائل علم الاجتماع. إذ من خلال إطار نظري واضح المعالم وباستخدام منهج جديد متميز ثابت الرؤية استطاع فيبر أن يقدم مضمونا محددا لعلم الاجتماع"(2).

هذا العَلَم حمل من نتاج سيرته ومسيرته تشكيلة منوعة من القضايا. تنم عن شمولية، يشع النفع من خلالها على فروع علم الاجتماع المختلفة، ويقعد لنماذج في الطرح حديثة لا زالت تستوعب تلك المدلولات وتستوعبها هي لحد الساعة. كما أن النموذج التصوري الفييري هو تشكيلة كلية لا يمكن اجتثاث عناصرها أو دراستها عزلا بعضها عن البعض الأخر ومن ضمن تلك العناصر دراسته حول الفعل الاجتماعي وأنواع السلطة، والنموذج البيروقراطي، ودراسة شهيرة عن الرأسمالية والبروتستانتية وغيرها .وبداية إدراج فيبر في هذا المدخل له مسوغاته وهي:

(1) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، المرجع السابق، ص 11.
2. محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، المرجع السابق، ص 193

- ارتباط فيبر بمدخل الرشد في مقولاته وإشاراته حول العقلانية حيث يرى "أن مفهوم العقلانية أو الترشيد يحمل معان عديدة فهو أسلوب معين في التفكير وتخيل العالم الواقعي بمزيد من الرؤية النظرية والمفهومات المجردة، بل يتضمن مزيدا من الانجازات الدقيقة المتخصصة، وأسلوب معين في الحياة، ذو أسلوب رتيب ومنظم"[1].
- إضافة إلى أن فيبر يرى أن "الخاصية المميزة للعالم الذي يعيش فيه هي العقلانية. وتتحقق العقلانية من خلال توسيع نطاق السلوك المحدد وفقا لغايات واضحة ووسائل محددة لتحقيق هذه الغايات يدركها الفاعل تماما. فالمشروع الاقتصادي، عقلاني وسيطرة البيروقراطية على الدولة الحديثة الرشيدة، بل أن المجتمع ككل يتجه بقوة نحو التنظيم العقلي لكافة أوجه النشاط فيه"[2].
- ارتباط رؤية فيبر بمتغيري الدراسة القيم والفعل، حيث تبنى القيم في تحليلاته ويظهر جلاء ذلك من خلال تناول نظرية ماركس بالتحليل، حيث كان فيبر من المحللين لأفكار ماركس، وقد اتفق معه في أشياء واختلف في أخرى.حيث أكد لوران فلوري أنه "لا يمكن أن نجعل من ماكس فيبر نقيضا لماركس، فهما متوافقان على مسائل (الرأسمالية، والبيروقراطية) وعلى مقولات (التشيؤ) بل على مشروع مشترك ألا وهو تفسير التشكيلات الاجتماعية تفسيرا سببيا بجدلية العلاقة بين الممارسات والضغوط المؤسساتية، والبنيوية، غير أن ماكس فيبر يفترق عن ماركس في نقده الفرضية المادية، (القول بأولية العامل الاقتصادي) لتفسير التطور الرأسمالي، وهو أنجز فهم الرأسمالية، وتفسيرها بالفرضية الأصلية القائلة بفعالية اجتماعية للقيم التي تجسدها منظومة أخلاقية"[3].

وفي نفس سياق اهتمام ماكس فيبر بالقيم أورد عبد الله محمد عبد الرحمان في كتابه النظرية في علم الاجتماع أن فيبر "قد حرص على أن يؤكد مرارا على ضرورة الاهتمام بدراسة القيم والمعايير والموجهات التي عن طريقها يمكن للباحث من تبني مناهج علمية تساعده على دراسة السلوك الواقعي أو بمعنى أدق الفعل الاجتماعي، وهذا ما جعل نظريته عن الفعل الاجتماعي نظرية متميزة تقوم على مجموعة متكاملة من الأسس النظرية والمنهجية البحثية في نفس الوقت.

وقد اهتم فيبر أيضا بالفعل هذا سيوضح لاحقا.

1. محمد عبد الله عبد الرحمن :علم اجتماع التنظيم ،المرجع السابق ص 262.
2. محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، الإسكندرية ،دار المعرفة الجامعية، 2005، ص318.
3. لوران فلوري،ماكس فيبر، ترجمة ,محمد علي مقلد ,بيروت ،دار الكتاب الجديد ، 2003,ص18.

ولتحقيق العقلانية أو الترشيد قدم فيبر مجموعة من القضايا والمفاهيم وصيغا تعكس نسقه الفكري وأبرزها حديثه عن الفعل الاجتماعي، السلطة، البيروقراطية........

إن المتأمل لما يسرد من موضوعات متعلقة برؤية فيبر حول التنظيم يجد تمركزا حول النموذج المثالي البيروقراطي، وكأن كل ما قيل عن التنظيم عند فيبر هو ذلك، لكن في إطار رؤية أكثر شمولا يمكن للمتأمل أن يتلمس خيوطا يرتبط بعضها ببعض في شكل تسلسلي يمس كله التنظيم بشكل أو بآخر وما يهم هو رؤيته حول الفعل أو الفعل الاجتماعي تخصيصا. وهو عنده الوحدة الأساسية التي يلتف حولها التحليل في علم الاجتماع. حيث يرى فيبر أنه "يقع على عاتق عالم الاجتماع مهمة فهم الفعل المجتمعي L'action social.[1]

الحديث عن الفعل الاجتماعي، يجر إلى قضية أخرى تعد صلب التنظيم وهي "السلطة" التي عرفها فيبر بأنها "احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين"[2].

فالسلطة عند فيبر تفترض وجود مشروعية تحدد أبعادهما أي أن صاحب السلطة لديه الحق في ممارسة سلطته، ومن يخضع له يرى أن من واجبه طاعته لوجود هذه الشرعية فيكون الامتثال الطوعي وقد بحث فيبر في السلطة كظاهرة اجتماعية تاريخية، ليقف على تجلياتها ومصادر شرعيتها، ومقارنة تلك التركيبات السلطوية تاريخيا محاولة لفهم الظاهرة محل الدراسة. و التنبيه إلى الوعي الاجتماعي الكامن وراءها، فلم تتوقف الدراسة إلى حد اكتشاف الأنماط، وإنما إلى تفسيرها، وتحديد الاعتبارات المحيطة بها، لإثبات أن الأشكال التاريخية للسلطة ليست أنماطا جاهزة، وإنما تحكمها شروط ولوازم ذاتية وموضوعية.

ولقد تنبه إلى أن التركيبات السلطوية تختلف، وترتبط بمعايير حسية، نفسية، اجتماعية، اقتصادية و سياسية وغيرها. أي تبعا للسياق الاجتماعي المحتضن لها. " ففي بعض الأوساط الثقافية مثلا تعتبر القوة البدنية الميزة السلطوية الأهم، فيما تركز أوساط أخرى على الديناميكية والذكاء والإحساس بوصفها السمات الأشد تأثيرا، أي يبدو أن السمات الشخصية تكون دائما تابعة للإطار الثقافي الذي تبرز في متنه، إضافة إلى أنها ليست سوى

1. عبد الله إبراهيم، الاتجاهات و المدارس في علم الاجتماع ،دراسة في فلسفةالعلم(الابستمولوجيا) المغرب،المركز الثقافي العربي 2005،ص100.
2. السيد الحسيني ،المرجع السابق ص72.

نوع معين من مصادر التأثير بين أنواع عديدة أخرى، إذ تعتبر المصادر المادية والتنظيمية والرمزية في المؤسسة، بالغة الأهمية بالنسبة لأي محاولة للتأثير على سلوك العمال"[(1)]

والسلطة في الرؤية الفيبرية ترتبط بخصائص الفعل الاجتماعي حيث تبنى على مقومات علائقية، في إطار من انبناء المفهوم على طرفين متقابلين، حيث عرفت "باحتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة، التي تصدر عن مصدر معين، ولكنه سرعان ما أقام تفرقة بين هذا المفهوم، وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل القوة موضحا أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعته"[(2)].

ولقد حدد فيبر معنى القوة على أساس أنها هي أيضا تفيد وجود آمر ومأمور، ولكنه حدد مفهومها بشكل مخالف لمفهوم السلطة، حيث اعتبرها احتمال قيام أحد الأفراد وفرض سلوكه على الآخرين "[(3)].

وبين التعريفين تتضح التفرقة في الممارسة، حيث أن السلطة تفيد الطاعة على أساس القبول، والثانية أي القوة على أساس من الإلزام والتحكم وفرض الإرادة، حيث "يكمن الاختلاف بين القوة والسلطة في أن مفهوم القوة، لا تتضمن فكرة الحق في الأمر وواجب الطاعة بينما تتضمن السلطة إمكانية تحقيق الطاعة الإرادية من جانب الخاضعين"[(4)].

وهنا ينبثق مفهوم الشرعية، الذي يعد أداة تحليلية للعلاقة المزدوجة للفعل السلطوي (القائد والمقود) من خلال مدلولاته الممارستية (شرعية القوة أو قوة الشرعية).

ولقد حاول فيبر تتبع الظاهرة السلطوية، وأعطى نماذج مختلفة لها هي باختصار السلطة الكاريزمية (الملهمة)، السلطة التقليدية، ثم السلطة القانونية (أو العقلانية) كأهم وأحسن النماذج عنده، والتي لا ترتبط لا بالتوريث البيولوجي المرتبط بالقائد الكاريزمي، ولا بالتمكين الاجتماعي المخول للقائد التقليدي، ولكن تقوم على مجموعة معايير متفق عليها بين أعضاء الجماعة، تترجم الامتثال لأمر صاحب السلطة، وتكون شرعية مستندة إلى العقلانية، المرتبطة بالقانون الوضعي الرسمي المؤطر.

توظيف هذه الشرعية المستندة إلى العقلانية يجر إلى الإطار الحاضن لتلك الشرعية، ألا وهو التنظيم البيروقراطي الذي يعتبر شكلا من أشكال التنظيم الاجتماعي الرسمي، فهي

---

1. ح ب هوغ دليفيك –أ / موران و آخرون، الجماعة السلطة و الاتصال ،ترجمة بيروت،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ط2 1996 ص63.
2. ياس خضير البياتي ،المرجع السابق، .ص12
3. عبد الله محمد عبد الرحمان،علم اجتماع التنظيم ,المرجع السابق، ص ص207,208.
4. علي ليلة، ماكس فيبر والبحث المضاد في أصل الرأسمالية المعاصرة، الإسكندرية، المكتبة المصرية، 2004. ص 129

الحلقة المرتبطة بشكل مباشر بالسلطة، والتعقل لحمة بينهما، لأن التنظيم البيروقراطي سلطة عقلانية في الأساس لا سلطة وجدانية، وهما أي (التنظيم والسلطة)، وسيلتان من وسائل الضبط في المجتمع.

فالتنظيم البيروقراطي عند فيبر يشكل اتجاها حتميا في المجتمعات الحديثة لما فيه من قدرة على التحرك الرشيد نحو تحقيق الأهداف المجتمعية "إن العقلانية تؤدي إلى نوع خاص من البيروقراطية، وتساعد على ظهور بناء له طابع معين حيث يحدد نسق للأدوار والمعايير والجزاءات الواضحة بطبيعة الفعل الاجتماعي، وعندما يصل المجتمع إلى المرحلة تتاح له فرصة أكبر للضبط الاجتماعي والسيطرة والتنظيم، تسوده العلاقات اللا شخصية في مواجهة الحاجة إلى كفاءة اقتصادية تصاحب حركة التصنيع"[1].

أي أن العقلانية – حسب فيبر– تؤدي إلى نوع من التصرف والسلوك المجرد من الذاتية والتعامل مع القواعد والمعايير التي تحكم التنظيم الاجتماعي من خلال بيروقراطية ذات إجراءات موضوعية راشدة، فكرة التنظيم البيروقراطي هو إذن تجسيد الفكرة العقلانية، وهو عند فيبر "أعظم اختراع اجتماعي للإنسان"[2]، ولذلك حدد له فيبر عديدا من الخصائص ترتبط بتوزيع الأعمال وطبيعة العلاقات، في ظل نمط سلطوي متدرج، وكل ذلك وغيره في ظل نمط من المراقبة الصارمة، تحكمها القواعد البيروقراطية وحسب فيبر -الإدارة البيروقراطية هي في الأصل ممارسة للضبط على أساس المعرفة-.

ومع ما حدده فيبر في التنظيم البيروقراطي إلا أنه صُنف ضمن النماذج المثالية، لأنه تشييد عقلي له كثير من النقائص منها غياب العلاقات غير الرسمية.

إضافة إلى تناول فيبر للفعل تناول القيم بالدراسة، وسيكون إدراج آخر لذلك التناول في الفصل الخاص بالقيم.

يتأكد مما سبق بسطه أن لفيبر اهتمامات متعددة ومهمة لصبغتها الشمولية التي ترتبط باختصاصات العلم المختلفة، وهذا ما جعل من شخصية القرن التاسع عشر تبقى خالدة إلى الساعة. لكن مع ذلك فقد وجهت له انتقادات وأكثرهم شيوعا، نقد كل من سلزنيك selzenicke وتشارل بيدج padge ومؤداها أن نموذج فيبر قد بالغ في تأكيد أهمية الجوانب الرسمية للتنظيم متجاهلا العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، كالصداقة، خاصة في تحديده لخصائص تنظيمه البيروقراطي.

النظرية إذن أهملت الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل فجردته من عواطفه وأحاسيسه، فعومل كما تعامل الآلة، وهو في نطاقها مجبر على التخلي عن عاداته وقيمه وآرائه، كما

---

1. محمد علي محمد ،البيروقراطية الحديثة:الإسكندرية,دار الكتب الجامعية،1975، ص65.
2. السيد الحسيني: المرجع السابق، ص72.

أن أكثر الانتقادات التي وجهت إلى النموذج البيروقراطي، قد صدرت من أصحاب الاتجاه الوظيفي مع أن فيبر يصنف ضمن الاتجاه الوظيفي الكلاسيكي، فيذهب ميرتون R.mereton وألفن جولدنر GOLDREN إلى أن فيبر قد أغفل المعوقات الوظيفية لعناصر نموذجه وركز فقط على إبراز العناصر التنظيمية المحققة للفاعلية التنظيمية، فالالتزام بالقواعد وخضوع العامل لها، قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة مثل قتل الإبداع وروح المبادرة، فتصبح الوسائل هي الغايات.

ولهذه الاعتبارات وغيرها صنفت الرؤية الفيبرية ضمن الدائرة الكلاسيكية التي تعتبر ظلا للفترة الزمنية التي ظهرت فيها لأنها نظريات تواكب ظهور الرأسمالية وزيادة الإنتاجية، وإنشاء التنظيمات الصناعية، فكان سعيها المباشر ترشيد العمل دون مراعاة القائم به، فاعتبر الإنسان آلة مبرمجة، ولذلك أدرجت الرؤية ضمن النظريات الميكانيكية.

1-3/ تقييم و نقد مدخل الترشيد:

تم فيما سبق إعطاء نظرة عن مدخل أساسي من مداخل التحليل في الإدارة والتنظيم وضمنيا قد تم إدراج نموذجين يرتبطان مباشرة بالرؤية العقلانية الرشيدة، وهما النموذج التايلوري بإدارته العلمية التي جاءت أساسا كمنطق للترشيد، وفيها أفصحت العقلانية عن نفسها حتى أن تايلور يؤكد ذلك من خلال "عبارته الشهيرة عام1911 حيث قال في الماضي كان الإنسان هو الأساس، من اليوم النظام يجب أن يكون هو الأساس.[1]

« In the past, men was first,in the future,the system will be first »

وقد تم فيما سبق تقييم النموذجين باختصار، وسيتم الآن تقييم المدخل ككل، استنادا إلى آراء العلماء الذين أكدوا عدم واقعية فروض هذا المدخل و يمكن إدراج ما يلي:

1)- الآلية و القفص الحديدي:

من نواتج فلسفة الترشيد النظرة الميكانيكية للأشياء، وحتى الأفراد ضمنيا هم جزء من تلك النظرة، وقد تفطن العلماء إلى ذلك حيث " أكد "جيرث وميلز" أن العقلانية تؤدي بدورها إلى الآلية، والطمس الروتيني للحرية الشخصية بإتباعها الأساليب العقلانية والعلمية والأداء الروتيني"[2].

كما أشار المفكر المصري عبد الوهاب المسيري في رؤيته إلى أن الترشيد هو أحد ميكانيزمات تفكيك الإنسان وهو يقر بأن "الترشيد الإجرائي يفترض عالما ماديا تماما

1. أمل عصفور: المرجع السابق، ص.42.
2. عبد الله محمد عبد الرحمان :النظرية في علم الاجتماع،النظرية الكلاسيكية، الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية،2006،ص 283.

الإنسان فيه مادة سلبية تكاد تكون ميتة، مفعولا به وليس فاعلا، ولذا فنحن نسمي هذا النوع من الترشيد تدجين، ونظرا لأن الترشيد ليس له أية غائيات إنسانية فان الإنسان يدرك بالتدرج أنه أصبح مجرد وسيلة بعد أن كان غاية، وأن عقله عقل أداتي إجرائي"[(1)].

وهو في موقع آخر، وردا على ماكس فيبر في تعريفه لعملية الترشيد المادي المستمرة بأنها "عملية تنميط وفرض النماذج الكمية والبيروقراطية على الواقع المادي والإنساني حتى يمكن توظيفه وهي عملية ستزداد وتائرها إلى أن يصل الترشيد إلى قمته الشاملة الامبريالية، فتتم السيطرة على كل جوانب الحياة ويتحول المجتمع إلى آلة بشرية ضخمة"، علق المسيري على أن هذه الآلة البشرية الضخمة ستحول المجتمع إلى قفص حديدي[(2)].

عملية الترشيد إضافة إلى ما تعكسه من عملية طمس شخصية الفرد وتنميطه فهي تؤثر بشكل واضح على القيم والأبعاد الروحية والثقافية حيث تؤكد ذلك "مدرسة فرانكفورت من أن تصاعد معدلات الترشيد في المجتمع أدى إلى اختفاء الفرد والقيم الثقافية والروحية والعقل النقدي القادر على التجاوز، حتى أصبح الإنسان كائنا ذا بعد واحد (هربرت ماركيوز) يرتبط وجوده بالاستهلاك والسلع، فهو إنسان متسلع، متشيء عقله أداتي، ينشغل بالوصف والرصد وإدراك الآليات عاجز تماما عن إدراك الأغراض النهائية"[(3)].

<u>2)- افتراض الرشد في كل شيء:</u>

هذا الفرض هو الشكل المتكرر ونقطة الالتقاء في نماذج الرشد المتبناة من العلماء، حيث أن كل نظرية تضع جملة مبادئ نمطية، وكأن الفاعل فيها مبرمج طبقا لها. افتراض الرشد في كل شيء انعكس على "السلوك الإنساني وطبيعة الدوافع التي توجه هذا السلوك، ومن ذلك افتراض الرشد في أعضاء التنظيم، وصفة الرشد هذه تعني أن عضو التنظيم (عاملا كان أو مديرا) حين يواجه بمواقف يتطلب اتخاذ قرار، فإنه يعمد إلى اختيار القرار الذي يحقق أقصى قدر من المنفعة، فالإنسان في النظرية الكلاسيكية يسعى أساسا إلى تعظيم المنفعة"[(4)]. وحل المشاكل استنادا إلى الترشيد لا إلى العاطفة. افتراض الرشد في كل شيء ولد رؤية للإنسان تأخذ بعدا واحدا وهو الإنسان المندفع بالجوانب المادية فقط، حيث اعتبر أعضاء المنظمة مخلوقات مدفوعة بالحاجات الاقتصادية، فحصرت دافعية الإنسان ضمن دائرة واحدة وهذا ما فندته نظريات لاحقة منها نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات لمازلو، حيث كان الاعتقاد الراسخ لدى الإدارة التنظيمية بأن الحوافز والمكاسب المادية،

1.. عبد الوهاب المسيري: <u>الفلسفة المادية وتفكيك الإنسان</u>، المرجع السابق ص146.
2. المرجع نفسه، ص146.
3. عبد الوهاب المسيري، المرجع السابق، ص149
4. علي السلمي :المرجع السابق، ص93.

التي يجنيها العامل تأتي في مقدمة اهتماماته ودوافعه للعمل، وأن الفرد قد يترك العمل إذا ما تهيأت له ظروف أخرى أفضل، ولكي يضمن التنظيم بقاءه واستمراره يلزم أن يقيد – قدر الاستطاعة- من فرض إقامة علاقات إنسانية في موقع العمل مع الالتزام بفكرة الحتمية التقنية كضرورة لبقاء التنظيم الاجتماعي(1)

التركيز على بعد واحد للدافعية جاء نتيجة "اعتبار الأفراد عناصر ثابتة محددة في عملية التنظيم بدلا من اعتبارهم عامل متغير يمكن أن يؤثر في حركة العمليات الإنتاجية، ومؤثرا في مسار تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف"(2).

كما أن افتراض الرشد في الإنسان أيضا عطل المبادرة والحرية الفردية لأن فلسفة العقلانية حاولت إدماج الفرد كلية في التنظيم، وفي هذا السياق - وكمثال- وضح فيبر "العلاقة بين العقلانية والحرية الفردية، مشيرا لطبيعة تلك العملية العقلانية وارتباطها بالقواعد المعيارية، التي تؤدي إلى إدماج صورة الفرد العادي داخل التنظيم البيروقراطي، حتى تصبح مجرد أداة وترس في حلقة من سلسلة الميكانيزمات المعيارية اللاشخصية التي تعمل على انعدام الحرية الفردية داخل التنظيم البيروقراطي"(3).

وقد أشار كل من جيرث وميلز أيضا إلى أن آلية العقلانية تخلق النقص البطولي أو التلقائية والإبداع الإنساني"(4).

3)- افتراض التنظيم كنظام مغلق:

من بين الانتقادات الشائعة أيضا اعتبار التنظيم نظاما مغلقا حيث يعتبر المشروع وحدة مستقلة لا يتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية المحيطة به، كذلك ليس هناك علاقات متبادلة بين المتغيرات الداخلية للمنظمة مع المتغيرات الخارجية لها"(5).

رؤية التنظيم كنسق مغلق له انعكاساته أيضا و من ضمنها:(6)

- قطع الصلة مطلقا بين التنظيم والمجتمع.

---

1. اعتماد محمد علام : المرجع السابق، ص71.
2. قيس محمد العبيدي :التنظيم و النظريات و المبادئ ,طرابلس الجامعة المفتوحة 1997 ص85.
3. عبد الله محمد عبد الرحمان ،النظرية في علم الاجتماع، ج1 المرجع السابق، ص283.
4. عبد الله محمد عبد الرحمان ،النظرية في علم الاجتماع ،ج 2 المرجع السابق، ص283
5. قيس محمد العبيدي،المرجع السابق، ص84.
6. علي السلمي ،تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق ص 31.

- السلوك التنظيمي يتحدد بناءا على عمليات داخلية و تكوين ذاتي للتنظيم وليس له مؤشرات خارجية على هذا السلوك.

- الإشارة السابقة ترتبط مباشرة بانتقادات أخرى تتصل بالميكانيزمات الداخلية لهذا النظام المغلق ومنها طريقة ممارسة السلطة وطبيعة الاتصال، حيث تعتمد ممارسة السلطة على الخضوع المطلق دون نقاش من خلال الأمر والتوجيه والرقابة.

كما أن الاتصال ضمن ذلك السياق يأخذ شكلا نازلا من أعلى إلى أسفل دون رجع عكسي، إلا ما يتعلق بتقارير العمل.

- إضافة إلى افتراض غياب الصراع والعلاقات الإنسانية بين جماعات العمل.

في الأخير نجد أن فرضيات الترشيد قد انعكست على عناصر وقيم هذا المدخل حيث يتلمس المتصفح شكلا متكررا من القيم و المفاهيم و أدلها.

الآلية، الضبط والمادية، القسر، التشيؤ، العقلانية، التعاقد...

2/المدخل الانساني:

إذا كانت النظريات المرتبطة بمدخل الترشيد قد رأت النور في ظل ظهور النظام الرأسمالي، وما أنتجه من قيم المنافسة و الربحية ، ومنطق الغاية تبرر الوسيلة ، فإن المدخل الإنساني جاء استجابة لوعي آخر مناوئ للأوضاع المزرية للعمال وظهور مطالب لمنظمات مهنية ونقابية تريد التعديل في تلك الأوضاع لتحسينها و الاهتمام بالعامل كإنسان لا كآلة حيث "أثار الاتجاه الكلاسيكي موجة من الانتقادات كان أهمها ما ذكره أوليفر شيلدون O.Sheldoon حيث قال "إن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها"[(1)]

بالإضافة إلى الأمريكية (باركر فوليت P.Follet) (1868-1933) التي أدركت أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية [(2)]، كما كانت من بين الذين تفطنوا لأهمية العنصر الإنساني قبل الدراسات الفعلية للعلاقات الإنسانية حيث ركزت على فلسفة الترابط، وقد أوضحت فوليت أن القيادة والسلطة والقوة في المنظمة هي مفاهيم ديناميكية متغيرة وليست جامدة صماء ، و القوة ليست التسلط على الآخرين وإنما هي القوة بالآخرين [(3)]

هذه الإشارات وغيرها كانت إرهاصات لميلاد اتجاه جديد يدخل ضمن مدخل آخر مخالف في مبادئه للمدخل السابق، وهو بدوره إطار تجميعي نظري حيث "تقوم تلك

---

1 محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 145.
2 أحمد محمد الطبيب، المرجع السابق، ص153
3 قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص ص 93- 94

المجموعة من النظريات على أساس مبدأ هام هو التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم و الذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى ، وتتفاوت النظريات الانسانية من حركة العلاقات الإنسانية و ما بعدها والتي تميزت بجانب كبير من عدم التعمق لحقيقة الدور الإنساني في التنظيم، ولجأت إلى التعميم والمبالغة في أهمية الإنسان إلى النظرية السلوكية للتنظيم التي تقوم على فهم واضح وعميق لحقيقة السلوك الإنساني ومحدداته التنظيمية"(1)

النظرية السلوكية كما تذهب إليه الكتابات تركز على أهمية الفرد في المنظمة في تحديده للسلوك التنظيمي ودراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين.

ولأن المدخل هو تناول ورؤية تتضمن جملة مبادئ فالمدخل الإنساني هو بدوره يتضمن مجموعة مبادئ ومقومات وأفكار أساسية وهي كالآتي:

- النظر إلى العمال كمخلوقات اجتماعية معقدة لها مشاعر ورغبات ، فسلوك الأفراد في العمل يتمثل في انعكاس لعدد من العوامل. وكل فرد بذلك يرغب في الأمان والتقدير والاحترام و التأثير وهذا ولد إعادة النظر في دوافعه لتشمل :

- الدوافع المتعلقة بالأمان
- الدوافع المتعلقة بالخلق و الإبداع و الرغبة.
- الدوافع الاقتصادية ومنها الأجر.

- إشباع الفرد من خلال انتمائه لجماعة ،فالفشل في الحصول على الإشباع عن طريق المشاركة مع المجموعة سوف يؤدي إلى زيادة دوران العمل وانخفاض الروح المعنوية والتعب السريع وانخفاض مستويات الأداء.

- ضرورة اعتماد نماذج تشجيعية للعمل ومنها الإشراف الديمقراطي وهذا على خلاف مقومات المدخل السابق أين تكون النظرة للعامل على أنه موظف لأداء أعمال لا النظرة إليه إنسانيا، وهذا ما يفترض أن نموذج القيادة والعمليات الأخرى في المنظمة تؤكد على تعظيم التفاعلات والعلاقات.

- عُرْف الجماعة يعتبر أداة أساسية لتنظيم سلوك الأعضاء وهذا ما اتضح من خلال دراسات هاوثورن حيث تم الكشف عن رغبة الأفراد في زيادة الإنتاج لتحقيق رضا وقبول الجماعة عنه، ودور المشرف في تحقيق الارتباط بين أهداف المنظمة و الجماعة وتحقيق التنافس.

---

1 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص19.

- البناء التنظيمي يستخدم حلقات اتصال ونظام متتابع (إلى أسفل وإلى أعلى) لزيادة دافعية الأفراد وذلك عن طريق تعظيم المشاركة في كل منظمة ونقل الأفكار و الرغبات. [(1)]

هذه المبادئ وغيرها التي يتضمنها المدخل الإنساني جاءت نتيجة جهود متضافرة ونماذج تنظيرية تركز على اعتبار الأفراد مخلوقات اجتماعية حيث لم يُهتَم بهذه الفكرة في المداخل التقليدية. بكل بساطة جاءت هذه النظرية بمبادئ تندد بالاتجاه اللاإنساني للمدخل السابق.

وفيما يلي تورد الدراسة نموذجا من ذلك المدخل وهو نموذج **إلتون مايو**:

هذه النظرية التي أضحت مجالا رحبا لنظريات لاحقة تناولت التنظيم بشكل أكثر واقعية.ولعله من المهم الإشارة إلى أن حركة العلاقات الإنسانية لا تمثلها أعمال مايو فقط ولكن لهذه الحركة عديد من الأعمال الفرعية منها. أعمال لويد وارنر ومدرسة شيكاغو، و الاتجاه التفاعلي الذي يعبر عن مرحلة من تطور نظرية العلاقات الإنسانية. حيث قدم هؤلاء صيغا جديدة استجابة للقصور الذي اتصفت به النظريات السابقة من حيث محدودية المعالجة النظرية للتنظيم باعتباره يعمل في بيئة استاتيكية .

وقبل التطرق للنموذج من المهم توضيح أن اصطلاح العلاقات الإنسانية يستخدم للدلالة على أكثر من معنى، و الكثير من العلماء يرون أن المصطلح من الشمولية والاتساع بحيث يمكن أن يغطي كافة ضروب السلوك الإنساني دون تحديد مواقف معينة بالذات"[(2)]

فنجده تارة "يستخدم كمرادف للتفاعل الاجتماعي، وأحيانا العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، وأحيانا ليدل على مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين وهناك من يرفض إعطاء تعريف لها" [(3)]

ولقد صنفت هذه النظرية تارة ضمن النظريات السلوكية و تارة أخرى ضمن المدخل النفسي الاجتماعي.

2-1)- **إلتون مايو والنموذج العلائق-إنساني: AL/Mayo(1880-1949)** : "كان مايو أستاذ في المنطق والفلسفة والأخلاق وقد التحق بجامعة هارفارد الأمريكية بدعوة من مؤسسة روكفلر ليقوم بعدد من التجارب العلمية التي بدأها سنة 1927، ولقد قام مايو بسلسلة من الدراسات الإنسانية خلال تجاربه التي كانت بدايتها في احد مصانع النسيج في

---

1)- أحمد عرفة ، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني. سلسلة الإدارة، دون تاريخ، دون دار النشر، ص ص 31-32 بتصرف

2)- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق ، ص148.

3 احمد زردومي ، المعوقات الاجتماعية للتنظيم الاداري في المصنع الجزائري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير ، اشراف ،رابح حروش ،1985، ص24

فيلادلفيا حيث ركزت على دراسة ظاهرة زيادة معدل دوران العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الإنتاج في المصنع "[1]

التجارب اللاحقة في مصنع الهاوثورن بشركة وسترن إلكتريك كان لها الأثر البالغ في بلورة نظرية العلاقات الإنسانية حيث ونتيجة لتجاربه المبنية على التحكم في المتغيرات توصل إلى أن التنظيم هو نظام اجتماعي إنساني .وان معدلات إنتاج العامل لا يرتبط بالدافع الاقتصادي فقط بل بمثيرات عديدة . وكانت تلك الدراسات تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية وظهورها في مجال الإدارة و التنظيم حيث أصبحت المنهل الأساسي لنشأة المداخل الإنسانية.

ولقد "قدم مايو خلاصة أفكاره وتجاربه في سلسلة مؤلفاته التي نشرها وهي كتاب "(المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية) سنة 1933 ، وكتاب (المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية) سنة 1945، وكذلك كتاب (المشاكل السياسية في المجتمع الصناعي سنة 1947)"[(2)]

دراسات الهاوثورن توصلت إلى أنه "يمكن أن نفسر سلوك العمال و إنتاجيتهم المختلفة للقواعد والأوامر الإدارية لا في ضوء منطق الإنسان الاقتصادي ، بل على أساس (منطق العواطف) طالما أنه توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة "[(3)]

اللافت أن تجارب الهاوثورن لمايو وزملائه خاصة ديكسون و رثلسبرجر كانت "طريقة في البحث تحاكي العلوم الطبيعية محاولين التحكم بقدر الإمكان في المتغيرات شبيهة بالتجربة المخبرية " [(4)]

ولقد صيغت التجارب بناء على محاولات لاكتشاف مواطن التأثير في السلوك التنظيمي .كما أخذت تلك التجارب شكلا تراتبيا بحثا في نفي أو إثبات الفرضيات المعطاة : *

- أثر المتغيرات الفيزيقية في موقع العمل على إنتاجية العامل (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة).
- البحث في اثر فترات الراحة على العمل.
- تأثير نمط الإشراف السائد داخل المصنع.

---

1 قيس محمد العبيدي، المرجع السابق ص94.
2 قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 94- 95 .
3-محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ،المرجع السابق ، ص 159.
* أنظر بأكثر تفصيل، اعتماد محمد علام : المرجع السابق، ص 87-88.
4 مراد زعيمي، وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية : الجزائر ، دار قرطبة ، 2008، ص128

- تأثير نمط الحوافز على العمل.وبعد تلك التجارب التي ترمي لاكتشاف العلاقة بين إنتاجية العامل وبين الظروف المادية تبين عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين تلك المتغيرات و الإنتاجية ،وأصبح التشكيك في صحة فروض النظرية الكلاسيكية وخاصية الإدارة العلمية. وصار لزاما البحث في فروض جديدة تضمنت "- التغير في الموقف الاجتماعي للعمال، - التغيير في مستوى رضائهم النفسي عن العمل ، - أنماط التفاعل الاجتماعي الجديدة بين العمال بعضهم بعضا ، وبينهم وبين الباحثين وممثلي الإدارة" [1]

بعد تلك التجارب تبينت أهمية العوامل الاجتماعية .كما تحول النظر إلى التنظيم بصفته نظاما اجتماعيا.ومن هنا بدأت انطلاقة جديدة ظهرت فيها نظرية العلاقات الإنسانية، وشكل جديد طور نظرية التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أهمية تجارب الهاوثورن و التي تجلت فيما يلي[2]

-دراسات الهاوثورن الأولى من نوعها في بيئة تنظيمية مؤسسية.

- تبرز أهمية تلك التجارب في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي.

- تحدي المفهوم الخاص (للهيراركية) التنظيمية وفق نظرية الإدارة العلمية مع تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي.

- تعد دراسات الهاوثورن الأولى من نوعها من حيث نوعية البحث الهادف إلى تغيير الممارسات الإدارية محاولة لتغيير تلك الانعزالية واستبدال نمط الاتصال الرأسي.

-تبرز أهمية تجارب الهاوثورن في أنها أصبحت قاعدة لعديد من الدراسات في علم النفس التنظيمي ، وعلم الاجتماع وغيرها وما يتعلق من دراسات حول الجماعة.

نظرية العلاقات الإنسانية قد توصلت بعد ذلك إلى نتائج مهمة والتي ستوضح لاحقا وأهمها تحديدها "لعديد من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي : القيادة ، الاتصالات، المشاركة، حيث تلعب دورا مهما في تحديد شكل ومضمون سلوك الأفراد وتؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم للأعمال" [3]

والمتمعن في هذه المتغيرات يجدها في ارتباط شديد ببعض. فالاتصالات تعتبر الرابط الرئيسي بين الأفراد و الجماعات التي تسهم في خلق التعاون وتوجيه التفاعل لتوحيد الأهداف، و النظرية تنبه إلى أهمية هذه العملية وضرورة كفاءتها وتدفقها بين أجزاء التنظيم في شكل رسمي وغير رسمي. كما أن القيادة الديمقراطية لها دور كبير في فعالية الاتصال. ولها دور أيضا في توفير مناخ يسمح بمشاركة الجماعات وإبداء الرأي.

---

1 علي السلمي، المرجع السابق، ص102.
2 اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص ص 91-92 بتصرف.
3 قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 96.

هذه المتغيرات إضافة للتحفيز ستكون من المحطات المرتبطة بإشكالية الدراسة.

2-2/ تقييم المدخل الإنساني:

إن الإشارات السابقة ليست كافية للبحث في مضامين المدخل الإنساني ككل، ولكن المقدمات العامة بالنسبة لهذا المدخل ومقوماته واضحة وهي تفترق عن مدخل الترشيد أو المدخل الكلاسيكي، وهي بداية التقييم، إذ ومن خلال المقارنة بين المدخلين يمكن التفطن لمقومات المدخل الإنساني، وكذا تقيمه من بعد. ويمكن فيما يلي عقد مقارنة بين ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية والنظرية الكلاسيكية في الجدول التالي:

جدول رقم 1: مقارنة بين النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الانسانية *:

النظرية الكلاسيكية	*نظرية العلاقات الانسانية*
1- التركيز على الجانب الفيزيولوجي للتوصل إلى أنسب الطرق لأداء العمل. 2- زيادة إنتاجية العامل ترتبط بإشباع الحاجات الاقتصادية بالتركيز على الحوافز المادية و الأجر. 3- افتراض العامل آلة رشيدة يسعى بسلوكه الرشيد لتحقيق أقصى منفعة ممكنة. 4- التركيز على أهمية التخصص وتقسيم العمل وارتفاع الكفاءة الإنتاجية مرتبط بزيادة تقسيم العمل وزيادة درجة التخصص 5- الإدارة هي المصدر الوحيد لاتخاذ القرار 6- تأخذ الاتصالات شكلا راسيا نازلا و شبكة اتصالية رسمية. 7- التركيز في النظرية الكلاسيكية على التنظيم الرسمي وإغفال الجوانب غير الرسمية . 8- تأخذ القيادة الإدارية الشكل الآمر الملزم.	1- التركيز على البعد الاجتماعي للطاقات الإنسانية. 2- ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وأن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية بل على الحوافز المعنوية. 3- الإنسان كل مركب من جوانب نفسية واجتماعية وحضارية وفسيولوجية. 4- التخصص الدقيق يعيق الإبداع بعدم استغلال كل الطاقات و المواهب والقدرات . الأمر الذي يؤدي إلى السأم و الملل. 5- اتخاذ القرار بالمشاركة و العامل طرف فيا 6- الاتصالات تأخذ اتجاهات متعددة إلى أعلى وإلى أسفل. 7- التأكيد على ضرورة الاهتمام بالجوانب غير الرسمية في التنظيم. 8- القيادة الإدارية تلعب دورا في تقريب الجانـ الرسمي للجانب غير الرسمي.

هذه المبادئ وغيرها تتضمن قيما وفلسفة ورؤية وتناولا يختلف بعضه عن البعض الآخر وما تجدر الإشارة إليه هنا أن نظرية العلاقات الإنسانية لا ترتبط بمايو فقط وإنما طورت النظرية لتصبح بتفريعاتها أجزاء تكميلية منها ما جاء به لويد وارنر ومدرسة شيكاغو من إضافات و التي أعطت جديدا يتعلق بالاهتمام بالمتغيرات الخارجية والإطار المجتمعي الذي يحيط بالتنظيم، ومنطلق هذه النظرية أن التنظيم الصناعي لا يوجد في فراغ وإنما يتوقف قدر كبير من فهم ديناميات البناء التنظيمي ودراسة السلوك على فهم وإدراك الإطار الذي يحيط به فتفسر الظواهر الاجتماعية في مجتمع المصنع، لا بما في داخله فحسب بل من الضروري وضعها في السياق الاجتماعي الأكثر شمولا.

هذا ويمثل الاتجاه التفاعلي أيضا نظرة مكملة لبناء العلاقات الإنسانية وهي أن "بناء النسق الاجتماعي يتألف من ثلاث وحدات متكاملة هي أنماط التفاعل الأنشطة، العواطف، وكل تغيير في واحد منها تصاحبه تغيرات في الأجزاء الأخرى" (1)

أصحاب هذا الاتجاه يرون أن دراسة التنظيم من الضروري أن يصاحبه اهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه وإلى الاهتمام بالتفاعل بين العواطف و ضروب النشاط.

ومع ما تم من إضافات مهمة للنظرية إلا أن أي عمل إنساني لا يخلو بالضرورة من الانتقاد، ومجمل المآخذ و الانتقادات هي:

- حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم تغفل تماما عن أهمية التنظيم الرسمي.

- يعاب على النظرية اتجاهها نحو حل المشكلات التنظيمية من خلال الاهتمام بالفرد و الجماعة أي العنصر البشري دون الالتفات للتنظيم ككل.(2)

- ركزت على فكرة الانسجام و التوازن، حيث صورت الجماعة الاجتماعية على أنها متماثلة تجمعها مصالح مشتركة وهدف واحد، لكن الواقع يثبت وجود اختلافات كثيرة بين جماعات المصنع، ومن الصعب أن تنصهر جميعها في جماعة واحدة تجمعها مصالح مشتركة ووحدة الهدف.

- النقطة السابقة تفضي مباشرة إلى أن الحركة أهملت فكرة الصراع التنظيمي، هذا الصراع الذي يعكسه تناقض المصالح بين فئات كثيرة في التنظيم منها الصراع بين الإدارة و العمال من ناحية، ناهيك عن الصراع بين العمال أنفسهم.

---

*زيادة في الإطلاع أنظر علي السلمي، المرجع السابق، ص 96.

1 محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 165.

2 علي السلمي ، المرجع السابق ، ص 106.

- المبالغة بالاهتمام بالعوامل النفسية والمعنوية، فشعور العامل بانتمائه للجماعة من خلال تفاعله معها يحفزه للبذل و العطاء، لكن الاهتمام بالعامل النفسي وحده وعدم وجود مراقبة ونظام للضبط قد يؤدي إلى التراخي، ومن الذين قدموا هذا الانتقاد دافيد بيل David- Bel حيث بين أن "مجرد إعطاء عنصر الشعور بالانتماء كل القيمة والأهمية هو أمر بغيض" [1]

- ردا على مبادئ الإدارة العلمية أكدت على وجوب الاهتمام برضا العامل ورفع روحه المعنوية بمراعاة الجوانب الإنسانية ولكنها في الآن نفسه نفت أهمية العامل الاقتصادي ودور المكافآت في إقبال العامل على زيادة إنتاجه كما يثبته الواقع، لأن العامل كما يحتاج للانتماء ويرفض العزلة ، يحتاج أيضا لإشباع احتياجه المادي.

3/ المدخل التوازني:

أو ما يسمى_بالاتجاه البنائي الوظيفي، الذي يرجع جذوره للفكر الوضعي ، أي منذ بداية القرن التاسع عشر،"رغم أن بعض الباحثين يذهبون إلى أكثر من ذلك تاريخيا حيث يرجعونه إلى أفكار أرسطو وأفلاطون ومن ثم ابن خلدون. فالمماثلات بين المجتمع والكائنات العضوية قديمة قدم التفكير الاجتماعي فقد تحدث أفلاطون عن العناصر الثلاثة للمجتمع، وهي التفكير أو العقل، و الشعور أو الروح والشهوة، وكل منها تمثل طبقة اجتماعية خاصة، وقد انتشرت المماثلة العضوية في الفكر السابق على أوجيست كونت، وليس غريبا أن تظهر مبكرا في تاريخ علم الاجتماع، فالصورة الرئيسية لهذه المماثلة هي تطور مفهومي "البناء" و"الوظيفة" اللذين ظهرا عند هربرت سبنسر واستخدمهما دوركايم، ثم تطورا أساسا في أعمال الأنثربولوجيين البريطانيين ذوي التوجه الاجتماعي من أمثال مالينوفسكي ورادكليف براون"[2] .

إذن فكرتي البناء والوظيفة قد ظهرتا مبكرتين في علم الاجتماع، حيث برز تصور المجتمع كوحدة مكونة من عناصر مختلفة متماسكة مع بعضها البعض، والنظام الاجتماعي مرتبط بالنظم الأخرى في المجتمع، حيث تتكامل أجزاء النسق في كيان كلي واحد، في اعتماد متبادل، ولا يمكن فهم أي جزء أو نسق فرعي دون معرفة علاقته بالكل، فعندما يحدث أي تغير في أجزاء أو مكونات الأنساق الفرعية سوف يؤدي بالضرورة إلى حدوث تغيرات في بقية الأجزاء. إضافة إلى أن هذا الاتجاه لا يكتفي بفهم الأجزاء وإنما يتعدى ذلك إلى دراسة وفهم العلاقات القائمة بين الأجزاء.

---

1 قباري محمد اسماعيل، علم اجتماع التنظيم ، المرجع السابق، ص 97.

2 ياس خضير البياتي، المرجع السابق، ص 107.

- بروز النظريات البنائية الوظيفية فعليا "كاستجابة منطقية ورد فعل حتمي لشيوع ورواج النظريات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم ونظريات البعد الواحد، لأنها عجزت عن معالجة المشكلات التنظيمية القائمة في التنظيمات الرأسمالية في ذلك الوقت"(1)

ومع أن النموذج الوظيفي كان له جذوره التاريخية وأن بروزها جاء نتيجة عجز نمط آخر من النظريات إلا انه "ما كان يدفع البنائيين الوظيفيين للقيام بالتنظير في مجال التنظيمات هو في اعتقادهم الوصول إلى حلول للمشكلات التنظيمية من جهة، وهذا ما تم التعبير عنه بصراحة ولكن الهدف المخفي هو المحافظة على التنظيمات وتدعيم موقفها واستمرارها و استقرارها، لأن هدفهم الأسمى هو الإبقاء على النظام الرأسمالي بكل منظومته القيمية وحمولاته الأيديولوجية ومنعه من التداعي و الانهيار" (2)

الحديث عن هذا المنظور أو المدخل ضروري لما أضافه لنظرية التنظيم من إسهامات عديد من العلماء من أمثال بارسونز ، ميرتون، جولدنر ، سيلزنيك وغيرهم.

والمدخل التوازني كباقي المداخل السابقة يتضمن بدوره مقولات أساسية ومرتكزات منها:*

"- البناء الاجتماعي يتكون من مجموعة أنظمة مترابطة بعضها ببعض بنائيا ووظيفيا.

-تكون النسق من مجموعة أنماط.

-لكل نظام نسق أو نمط حاجات اجتماعية تعكس وظائفه، ومن خلالها تحدد تكامله .

-تأكيده على التوازن الاجتماعي.

-يدرس الكل للوصول إلى الأجزاء."(3)

الحديث عن المدخل التوازني إذن موسع ولاستبانته أكثر تدرج الدراسة نموذجا مركزيا فيه ألا وهو النموذج البارسونزي. لاتصاله الوثيق بإشكالية الدراسة:

3-1/ النموذج البارسونزي:

اختيار هذا النموذج ضمن نظريات التنظيم له مسوغات منها:

- يعد باسونز من أهم المنظرين في الاتجاه البنائي الوظيفي.

---

1 رابح كعباش، المرجع السابق ، ص 155.

2)- رابح كعباش، المرجع السابق، ص 155.

* زيادة في الإطلاع انظر: - علي عبد الرزاق جلبي: الاتجاهات الاساسية في نظرية علم الاجتماع. المرجع السابق، ص 184.

*)- عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع (النظرية السوسيولوجية المعاصرة) ص13.

3)- ياس خضير البياتي، المرجع السابق، ص124.

- اعتبار نظريته من المحاولات الطموحة لإقامة نظرية اجتماعية شمولية.
- هيمنة أعمال بارسونز على النظرية الاجتماعية لعدة عقود.

ولد بارسونز (1902-1979) في ولاية كولورادوا بالولايات المتحدة الأمريكية ، درس علم الاحياء، كما تعرف على النزعة الوظيفية في الانثربولوجيا أثناء دراسته في مدرسة الاقتصاد العليا بجامعة لندن، وتأثر بفكر فيبر أثناء دراسته في جامعة هارفرد، وعاش سنوات الكساد الاقتصادي وسنوات الازدهار والرخاء في المجتمع الصناعي ، وكانت أهم أعماله "بناء الفعل الاجتماعي" 1937 "النسق الاجتماعي" 1951 و"نحو نظرية عامة في الفعل" 1951 و"أنساق المجتمعات الحديثة"عام 1971 (1)

إضافة إلى العديد من المقالات و الدراسات المتعلقة بالأسرة، المهن، التدرج الاجتماعي، الحركات السياسية، ...

ولقد أثار بارسونز ثورة علمية نظرية من خلال تطوير إطار تصوري مقابل للنزعة الامبريقية التي كانت تسيطر على علم الاجتماع الأمريكي. حيث "يستطيع المتتبع لأعمال بارسونز أن يكشف عن الهدف الأساسي أو المحور الذي تدور حوله هذه الأعمال هو :"تفسير النظام الاجتماعي العام " ولم يكن بارسونز في سعيه من اجل صياغة هذا التفسير باحثا حقليا يجمع البيانات ويحاول أن يستخلص منها قضايا عامة، وإنما كانت مهمته هي التنظير والتأويل وصياغة المفاهيم وتنظيم الأفكار السابقة والتأليف و التركيب" (2)

ولأنه مهتم بإيجاد رؤية شمولية للواقع الاجتماعي نعت نفسه بأنه "مريض بالتنظير" اهتمامه بالتنظير كنقطة ايجابية لم يرفع عنه بعض السلبيات حيث بين **روشيه** في كتابه **علم الاجتماع الامريكي** أن أسلوب بارسونز يتسم بالصعوبة ومستوى كبير من التعميم و التجريد.

كما ان **الفن جولدنر** في كتابه **الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي** قد أكد على أن نظرية بارسونز هي استجابة لوضعية سائدة ، وإذا كانت قد جاءت فترة لتثبيت الرأسمالية – كما قيل سابقا- فهي بشكل أعمق فلسفة مجابهة لفلسفة أخرى وهي الماركسية وهو في ذلك يقول:"يحتاج فهم الدلالة الثقافية الكاملة لتنظير بارسونز إلى ضرورة أن ننظر إليه بوصفه في جانب منه استجابة امريكية للماركسية. وإذا كانت بديلا أمريكيا للماركسية لكونها قد استطاعت من خلال جرأتها العقلية وجديتها أن تجذب اهتمام كثير من المفكرين الشباب الذين كانوا تحت ضغط ضرورة الاستجابة للماركسية ، لقد منحتهم نظرية بارسونز

1) - المرجع نفسه ، ص124.
2) محمد علي محمد ، تاريخ علم الاجتماع، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص367.

منظورا لأزمة مجتمعهم يساعدهم على الانفصال عن المجتمع بدون رفضه أو التحالف مع معارضيه " [(1)]

ومع ذلك تبقى رؤية بارسونز من الرؤى الموسعة التي انتقلت من تصورات سابقة مثل ماكس فيبر، دوركايم، باريتو، سعيا لتمحيص منهجي جديد سعيا لأن تصبح نظرية عامة للسلوك البشري في مجالات مختلفة، حيث يقول نيكولا تيماشيف N-Timasheff في هذا الصدد " لقد ظل بارسونز يؤكد لسنوات طويلة، وباستمرار ضرورة وضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري، وهو يعتبر وضع نظرية مجردة دليلا أساسيا على نضوج أي علم من العلوم ، ذلك أن مثل هذه الأهداف تتطلب إطارا مرجعيا عاما (مثل المكان الثلاثي الأبعاد، و القوة في الميكانيكا) وتستدعي منا فهم بناء النسق النظري في حد ذاته " [(2)]

هذا وقد استعان بارسونز كغيره من العلماء بمنهجية ترتبط بالمماثلة العضوية حيث أن "فكرة النسق أو النظام تزودنا بالاستعارة الأساسية في نظرية بارسونز،وهي المماثلة التي يقيمها بين النسق الاجتماعي والكائن العضوي، وهو لا يكتفي باستخدام هذه المماثلة على أنها تشبيه مبسط، إذ لا يتوقف عند القول إن الحياة الاجتماعية تشبه الكائن الحي، بل يقول إن الحياة الاجتماعية هي كائن حي من نوع خاص"[(3)]

إن النسق الفكري لبارسونز نسق متشعب ومترابط، أسس من خلاله العديد من الأبعاد الإجتماعية، ما يهمنا منها هو رؤيته للتنظيم حيث "اتضحت أفكاره في دراسة التنظيمات من خلال المساهمة التي قدمها في مقالة له بعنوان "مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرة التنظيمات، حيث اعتبر بارسونز التنظيم نسقا مفتوحا، وبذلك عالج التنظيم والبيئة على أنها مسلمتان وبعد ذلك درس الأساليب التي وفقها يتكيف التنظيم مع البيئة، وأن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل دراسة وفهم التنظيم" [(4)]

وفي إطار رؤيته الشمولية حول النسق الاجتماعي يعتبر بارسونز "التنظيمات ميدانا حيويا يمكن فيه اختبار النظرية السوسيولوجية العامة إذ أنها تكشف عن مواجهتها للمشكلات الثلاث التي ينطوي عليها كل نسق اجتماعي فهي أولا تشتمل على وحدات

1[1]) ألفن جولدنر، الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة وتقديم ، علي ليلة ، القاهرة ، المجلس الاعلى للثقافة ، 2004، ص 294.

2) محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، المرجع السابق ، ص 215.

3) إيان كريب ، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس ، ترجمة محمد حسين غلوم، مجلة عالم المعرفة ، الكويت، العدد 244، 1999، ص67.

4) رابح كعباش، المرجع السابق، ص 158.

فرعية كالأفراد الأقسام، الوظائف، الجماعات المهنية، كما أنها في الوقت ذاته أنساق فرعية بالنسبة لأنساق اجتماعية أخرى أكثر شمولا مثل النسق التربوي و الاقتصادي." [1]

من هنا كان اهتمام بارسونز بارزا بالتنظيم كموقع استراتيجي ملائم لتطبيق نظريته على اعتبار أن التنظيم هو مجتمع مصغر، وهو نسق فرعي يرتبط بأنساق أخرى و يتداخل معها كما يرتبط بالنسق الأكبر ألا وهو المجتمع.

ومع أن الأنساق الفرعية تتداخل وتتساند وتتكامل إلا أن لها مستوى من الاستقلال النسبي، فانتقال التحليل مثلا من المستوى الفردي إلى الجماعي، ينقل إلى ظواهر جديدة قد يصعب تفسيرها على المستوى الفردي، وهكذا كلما كان النسق أكبر كلما كانت هناك ظواهر أشد تعقيدا وتداخلا. ولقد عبر بارسونز عن هذا الاتجاه في عبارة واضحة حيث قال:"طالما أنني انطلقت من مسلمة عامة هي أن التنظيم نسق اجتماعي فإن علي بعد ذلك أن أدرس التنظيم بوصفه نسقا تتوافر فيه كل الخصائص التي يجب أن تتوافر في أي نسق اجتماعي ويترتب على ذلك دراسة هذا التنظيم بوصفه أيضا نسقا فرعيا"[2]

وتحليلا لنظرية بارسونز داخل التنظيم وامتثالا لمتطلبات الإشكالية يتحدث بارسونز عن متغيري الدراسة بشكل مركز، وهما الفعل والقيم.- والتي سيتم تأجيلها وتوزيعها بحسب حاجة الدراسة وكل متغير، في الفصول والمباحث اللاحقة- حيث كانت نقطة الانطلاق وتأثرا بماكس فيبر عن رؤية خاصة للفعل الاجتماعي أين أدرك بارسونز أهميته كمدخل أساسي في علم الاجتماع. وكانت دراسته تصب حول تحليل هذا الفعل وموجهاته ولقد " حلل بارسونز النسق التنظيمي من وجهة نظرية نظامية ثقافية، ونقطة الانطلاق في تحليله هي القيم والطابع النظامي الذي تتخذه في سياق أداء الوظائف، ومن الملاحظ أن القيم التنظيمية، التي يجب أن تتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة هي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية، وذلك بتأكيد إسهام النسق في الوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق، وهذه الشرعية تساعد التنظيم في إعطاء أولوية لأهدافه العامة، فوق أهداف الأنساق الفرعية المختلفة، كما تمنحه المكانة المناسبة في المجتمع" [3]

وإضافة لاهتمام بارسونز بالفعل والقيم ، ميز في التنظيم بين ثلاثة مستويات أساسية وهي: *) المستوى الفني: ويختص بترتيب وتنسيق الإجراءات التنظيمية وما ينجم عنها من نشاطات.

1 محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم : المرجع السابق، ص 215.
2 السيد الحسيني ،مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، المرجع السابق، ص 102-103 .
3 محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق ، ص 217.

*) المستوى الإداري: يختص بتسيير التنظيم الداخلي وتزويد المستوى الفني بما يحتاجه من المواد الخام .

*) المستوى النظامي: يركز على ضمان قيام التماسك والانسجام بين التنظيم والمجتمع ككل[1]

إضافة إلى ذلك فإن بارسونز قد أبرز ثلاثة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على النسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء وهي: "اثنان منهما ذو طابع آلي وهي المواءمة وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته ، أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون ، ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات ، وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه " [2]

هذه الحمولات النظرية للنموذج البارسونزي في التنظيم ما هي إلا إشارات جزئية لأعماله، ومع أنه كان شديد البحث عن رؤية شمولية تبحث في التوازن إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت له هي:

- "الإطار الذي قدمه بارسونز تضمن تصورات قد بلغت حدا من التجريد يصعب معه الوصول إلى قضايا يمكن تطويعها للبحث الامبريقي واشتقاق فروض منها" [3]
- اهتمام بارسونز بالتوازن في الأنساق جعله يغفل عن تناول مفهومي الصراع التنظيمي بين الإدارة و العمال لوجود مصالح مختلفة.
- اختصارا أشار هوايت F- Whyte إلى ثلاثة مآخذ أساسية في تفسير بارسونز للتنظيمات فقد رأى أن بارسونز اهتم بالعلاقات الحدية أي العلاقات بين التنظيم والمجتمع، ولم يول اهتماما كبيرا بالسلوك داخل التنظيم، كما اعتبر أن مفاهيم بارسونز لا ترتبط بالشواهد التي يمكن ملاحظتها " [4]

3-2/ <u>تقييم المدخل التوازني</u>:

هذه أمثلة نقدية لما تم عرضه من نموذج بارسونز. ولأن النموذج المعطى يقع ضمن سياق عام هو المدخل التوازني أو البنائي الوظيفي تستعرض الدراسة بعضا من المآخذ على هذا المدخل في نقاط هي:

- رغم أن البنائية الوظيفية تبدو كنظرية تؤمن بالتطور، إلا أنها تميل حسب العلماء إلى الجمود و الاستاتيكية لعدم إيمانها بعملية التغير الاجتماعي .

1 رابح كعباش ، المرجع السابق، ص 161-162.
2 السيد الحسيني، المرجع السابق ، ص100.
3 المرجع نفسه ، ص 105.
4 رابح كعباش ، المرجع السابق، ص 166-167.

-أغفل المدخل المقدمات الجوهرية التي أدت إلى وجود النظام الاجتماعي حيث تركت ذلك بدون تفسير.

- هذا المدخل يتميز بالغموض والانفصال عن الواقع والنزعة المحافظة، وذلك من خلال عدم إيمانها بالتغير الاجتماعي، بقصد إبقاء الوضع الراهن كما هو.

-محاولة نفي الصراع الاجتماعي وخاصة الصراع الطبقي وما يترتب عليه من آثار ومضامين اجتماعية وثقافية على الفرد والمجتمع، حيث التزمت بنظرة التكامل والاستقرار.[1]

- الانتقاد الأهم هو أن هذا المدخل ينطوي على تبرير أيديولوجي للوضع القائم في تلك الفترة.

هذه أهم المداخل النظرية التي تتصل بالدراسة مباشرة وهي غير منفصلة عن أبعاد الإشكالية، والتي تتصل بالفعل والقيم كمتغيرين أساسيين، واللافت أن كل المداخل بما تتضمنه من نظريات و تناولات تحوي فروضا أساسية، تعبر عن ميل قيمي، يجعل كل مدخل يخلتف عن الآخر ويتمايز عنه ميل للعقلانية، ميل للإنسانية و ميل للتوازن.

واستعراض هذه المداخل المراد منه التأكيد على أن للفعل داخل التنظيم عديد من البدائل التي يعد تبنيها تعبيرا عن قيم مدخل من المداخل السابقة.

---

1 ياس خضير البياتي ، المرجع السابق ، ص 133-134.

الفصل الثاني:
دراسة سوسيو نظرية للقيم
مدخل الإدارة بالقيم

أولا : في ماهية القيم

1- علاقة القيم ببعض المفاهيم السيكو - اجتماعية.
2- خصائص القيم.
3- تصنيفات القيم.
4- حركية القيم (التوالد والتدافع).
5- القيم بين (النسبية – المطلقية) و منظورية القيم.
6- المصادر الاجتماعية للقيم.
7- أهمية القيم.

ثانيا: القيم في الرؤية السوسيولوجية الغربية.

لمحة تاريخية عن بداية الاهتمام بالقيمة في الرؤية.

1- تشكل الرؤية للقيم ضمن محددات الفكر الغربي.(العقلانية، العلمانية، الوضعية)
2- نماذج من الأطروحات السوسيولوجية حول القيم.(كونت، ماركس، دوركايم، فيبر بارسونز)

ثالثا: القيم في الرؤية التوحيدية الإسلامية.

1- خصائص التصور الإسلامي.
2- محددات التصور الاسلامي
3- القيم في التصور الإسلامي.
4- مباديء الإدارة بالقيم في التصور الإسلامي.
5- تقابلية الرؤيتين في تناول القيم

أولا: في ماهية القيم:

1- علاقة القيم ببعض المفاهيم السيكو - اجتماعية

معروف لغويا أن هناك تقاربا بين المفاهيم المختلفة في مجموعات تصنيفية تدل على اضمحلال مسافات المعاني، فأضحى التقارب في المعنى يدل على الترادف، هذا الأخير الذي لا يعبر بأي حال عن التطابق المطلق بين المفاهيم ومعانيها، وإنما تقاطع أو تماس لدوائر معنى كل مفهوم.

ما يقال عن أي مفهوم في بحر اللغة يصدق في تدرج على لغات التخصصات، وأيضا على القيمة كمفهوم، وبناء عليه نجد تقاربا بين القيمة ومصطلحات أخرى، حتى غدت عند البعض محلا للتطابق، ولتجلية العلاقة بين القيمة وبعض من تلك المصطلحات تورد الدراسة ما يلي:

1 -1/ القيم والاتجاهات:

قد تم في موقع سابق من هذه الدراسة تعريف القيم، وللتمييز بينها وبين مصطلح الاتجاه يمكن الاستعانة بما يلي من تعريفات:

في أبسط تعريف للاتجاه ورد أنه "الميل لأخذ موقف مع أو ضد"[(1)]. كما أنه في بعض المفاهيم: حالة من الاستعداد أو التأهب لدى الذات (الفرد، الجماعة) للقيام بنشاط معين"[(2)]

وإذا كان الاتجاه بحسب التعريفين ميل واستعداد للقيام في موقف بنشاط ما فهو عند بعض العلماء استعداد كسبي إذ ورد عند جوردن ألبورت أنه "حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة، توجه استجابة الأفراد نحو كل الأشياء والمواقف التي تتعلق بها"[(3)] .

إضافة إلى ذلك فهو: "استعداد وجداني مكتسب، أي أنه ليس فطريا وهو ثابت نسبيا، يحدد سلوك الفرد ومشاعره إزاء ما يحيط به، وقد يتخذ الاتجاه شكلا سلبيا (الكراهية أو النفور) أو إيجابيا (المحبة أو الإقدام) وقد يكون ضمنيا أو صريحا"[(4)].

الاتجاه مما سبق ميل واستعداد يرتبط بالتراكم المكتسب، وهو يأخذ دلالتي الإيجاب والسلب وهنا يتقاطع مع القيمة في ارتباط ذلك بما يحيط بالإنسان.

---

[1].عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.، ص 71

2. نتاليا يفزيموفا، توفيق سلوم، المرجع السابق، ص 3757

3. محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص 38.

4. بوخرسية بوبكر، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، عنابة،منشورات جامعة باجي مختار، 2006، ص 30

ما يعضد المعاني السابقة تعريف أخر يذهب إلى أن الاتجاهات "مجموعة من المشاعر والميول تجاه أشخاص، أو أشياء، أو موضوعات معينة، وتتأثر بمجموعة من العوامل من أهمها خبرات الفرد، ومعلوماته عن البيئة المحيطة، وعادة تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هي: الجانب الفكري، الجانب العاطفي، المشاعر ثم جانب الرغبة أو الميل للسلوك الإنساني أو التصرف بأسلوب معين"(1).

الملاحظ أن للاتجاه مكونات معرفية مسبقة تتعلق بما يمتلكه الفرد من معلومات وأفكار عن موضوع الاتجاه، مما يثير حالات انفعالية للقبول أو الرفض، للتوجه أو عدمه أي ارتباط ذلك بردات الفعل في الموقف.

ما يسند المعاني السابقة هذا التعريف الذي يرى في الاتجاه "حالة من الاستعداد العقلي والعصبي التي تكونت خلال التجارب والخبرات السابقة التي مر بها الفرد، والتي تعمل على توجيه استجابتة نحو الموضوعات والمواقف المتعلقة بالاتجاه، وتكون هذه الاستجابة بالموافقة أو المعارضة أو المحايدة..."(2).

وقد يظهر للوهلة الأولى أن هناك تطابقا بين القيمة والاتجاه، ولكن المتأمل فيما عرض من تعريفات يستشف نوعا من التمايز بين المفهومين وهذا قد جلاه العديد من العلماء والمختصين، حيث أن "الفرق بين القيم والاتجاهات يعكس الفرق بين العام (القيم) والخاص (الاتجاهات)، فمفهوم القيمة أعم وأشمل من مفهوم الاتجاه، فالقيمة بناء أكثر عمومية من الاتجاه، فهي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات المرتبطة فيما بينها"(3)

عمومية مفهوم القيمة حسب ما قيل جعل الكثير من تعريفات القيمة تنحو منحى تعريف القيمة من خلال مؤشر الاتجاه، ومنهم ألبورت وفيرنون ولندزي من خلال المقياس المقدم من طرفهم.

إذن ارتباط القيم بالاتجاه هو ارتباط العام بالخاص، وفي هذا يؤكد أحد المهتمين وهو "هولندر" أنه يمكن التمييز بين المفهومين في ضوء ما يأتي:

أ/ القيم هي المكون الأساسي خلف الاتجاهات، وتشكل جملة أو مجموعة الاتجاهات التي بينها علاقة قوية، تظهر من خلالها قيمة معينة.

ب/ أن الاتجاهات أكثر قابلية للتغيير من القيم، ويرجع ذلك إلى درجة الثبات النسبي للقيم، التي تشكلها وتدعمها الثقافة أو الإطار الحضاري بصورة قوية.

---

1 . صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ص 40

2 . عبد السلام السعدي، تدريس مفاهيم قيم حقوق الإنسان ضمن المناهج التعليمية، الدار البيضاء، دار الثقافة، 2001. ص 145

3 المرجع نفسه، ص ص 145،146.

ج/ أن العلاقة بين القيم والاتجاهات ليست متسقة، فقد تتضمن قيمة معينة اتجاهات متعارضة، فقيمة الإنجاز على سبيل المثال، قد تعني اعتقاد الفرد العمل من خلال التنافس أو العمل من خلال التعاون مع الآخرين"[1]

من هذه المنطلقات يتضح أن القيم تقف كمحددات للاتجاهات، أو أن القيمة تحمل مجموعة من الاتجاهات المرتبطة فيما بينها.

وهذا أيضا ما أشار إليه "الباحث البريطاني أوبنهيم بين مفهومي الاتجاهات والقيم حيث يرى هذا الباحث مثلا بأن الاتجاه يتكون من مجموع الآراء المتراكمة عبر تاريخ الفرد نحو موضوع أو قضية ما وثبات هذا الاتجاه بعد مدة معينة وترابط الاتجاهات تتكون في النهاية قيمة من القيم، ومن مجموع هذه القيم تتكون شخصية الفرد"[2] .

وما يثير الانتباه أن مفهوم الاتجاه قد ينبثق من الخبرة التراكمية للفرد وهذا ما لا يلتقي مع مصدرية القيم في كثير من الأحيان ولذلك تكون علاقة القيم بالاتجاهات علاقة عموم بخصوص إذ "كل قيمة قد تشمل على اتجاه، بينما الاتجاه لا يلزم أن يشتمل على قيمة أو أن الاتجاه أحد مكونات القيمة في حين أن القيمة لا يمكن أن تكون الاتجاه"[3].

هذا إلى جانب أن ميلتون روكتيش قد فرق بين القيم والاتجاهات على النحو الآتي:

أ/ يشير الاتجاه إلى تنظيم لمجموعة من المعتقدات التي تدور حول موضوع أو موقف محدد، في حين أن القيمة تشير إلى معتقد واحد، وتشتمل على ضرب من ضروب السلوك المفضلة أو غاية من الغايات.

ب/ تتركز القيمة على الأشياء والمواقف، بينما يتركز الاتجاه حول موقف أو موضوع محدد.

ج/ تقف القيم كمعيار، بينما الاتجاه ليس كذلك، فالاتجاهات إنما تقوم على عدد قليل من القيم التي تعد كمعايير.

د/ أن عدد القيم التي يتبناها الفرد وتنتظم في نسقه القيمي، إنما يتوقف على ما كونه الشخص أو تعلمه من معتقدات تتعلق بشكل من أشكال السلوك أو غاية من الغايات، أما عدد ما له من اتجاهات فيتوقف على ما واجهه من مواقف وأشياء محددة، ولذلك فالاتجاهات تزيد في عددها عن القيم.

ذ/ تحتل القيم مكانة مركزية وأكثر أهمية من الاتجاهات في بناء شخصية الفرد ونسقه المعرفي.

---

1 . عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع السابق، ص 52
2 . مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي-التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب سنة ص 129
3 . مساعد بن عبد الله المحيا، المرجع السابق، ص 94

ه/ يعتبر مفهوم القيم أكثر ديناميكية من الاتجاهات، حيث ترتبط مباشرة بالدافعية في حين أن الاتجاهات ليست كذلك، فهي ليست عوامل أساسية موجهة للسلوك.

و/ بينما تقوم القيم بدور أساسي -في تحقيق الذات وتحقيق توافق الفرد- نجد أن الاتجاهات تقوم بمثل هذه الوظائف، ولكن بدرجة أقل[1].

1-2/ القيمة والدافع:

إضافة إلى تماس معنى الاتجاه بالقيمة أثيرت علاقة أخرى بين مفهومي القيمة والدافع حيث عد الدافع من المفهومات القريبة من الدلالة القيمية، وحول تلك العلاقة تعددت الآراء ولتجليتها تستعرض الدراسة مفهوم الدافع بالشكل التالي:

"الدافع باعث على الفعل (السلوك) بطريقة معينة ويتميز الدافع بأنه أكثر توجيها نحو الهدف من الباعث، أو الحاجة وعلى الرغم من أنه قد يكون نابعا من مصادر "لاشعورية" تجعل الشخص لا يعترف به، فإن هناك اعترافا بالهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وينطوي الدافع على الاعتراف بموقف أو حالة خارجية أو داخلية – تتطلب إشباعا أو استكمالا أو تعديلا أو أنه "شرط أو ظرف أو واقعة تدفع السلوك وتوجهه نحو غاية معينة"[2].

وبغض النظر عن نوعية هذا الشرط أو الواقعة أو الظرف الدافع والموجه للسلوك، فقد وقع اختلاف حول شمولية القيم أو الدافع أو تطابقهما.

فحول تطابق المفهومين يقر "بنجستون" أنه عندما تؤثر القيم في سلوك الفرد، وتؤدي به إلى اختيار بديل دون آخر، فهي تعتبر كدافع. كما يتعامل"فيذر" مع القيم على أنها مرادفة أو مكافئة للدوافع"[3]. ومع هذه المطابقة بين المفهومين إلا أن المقارنة المعمقة بينهما تؤكد على فروق جوهرية بين المفهومين، حيث يؤكد في هذا الصدد " فؤاد حيدر": "أن الدافع هو حالة شعورية تتضمن توترا أو استعدادا داخليا يسهم في توجيه سلوك الفرد نحو غاية أو هدف معين: أما القيمة فهي عبارة عن التصور القائم خلف هذا الدافع، وعليه فظهور اهتمامات معينة لدى الفرد دليل على وجود دوافع لديه يمكن أن تتطور، فتتحول إلى قيم، إذا كان قادرا على تحقيق الذات بفضلها"[4].

---

1. عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس الاجتماعي، أصوله و مبادئه، بيروت، دار النهضة العربية، ص 226
2. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006، ص 269
3.عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع السابق، ص 43
4. عبد السلام السعدي، المرجع السابق، ص 145

من هذا المنطلق تعتبر دائرة القيم أكثر شمولية من الدوافع –وهذا ما يبرز من خلال إشكالية الدراسة- أين تقف القيم وراء السلوك وأيضا وراء دفع هذا السلوك بتحفيزه لبلوغ أهدافه، وعلى ذكر الأهداف يعد الهدف في إطار المقارنة بين مفهومي القيمة والدافع مؤشر سيكتشف من خلاله وجه الاختلاف بين المفهومين، حيث "يمكن التمييز بين القيمة والدافع على أساس الهدف، فالهدف في القيمة من النوع المطلق، ويتسم بالوجوب، فيقول الشخص يجب أن أعمل هذا الشيء، أما في الدوافع فيقول: "أريد أن أعمل هذا الشيء"[(1)].

إذن إذا كان الدافع هو موجه للسلوك يدفع الفرد إلى أهداف بعينها فالقيمة هي الدافعة للدافع، وهي أكثر شمولية وعمقا من الدوافع وفي ضوء ذلك يتضح أن هناك فرقا بين مفهوم القيمة ومفهوم الدافع، فالدافع هو حالة توتر أو استعداد داخلي، يسهم في توجيه السلوك نحو غاية أو هدف معين، أما القيمة فهي عبارة عن التصور القائم خلف هذا الدافع"[(2)]

<u>3-1 / القيمة والسلوك (الفعل):</u>

في ظل إشكالية الدراسة المتضمنة الحديث عن علاقة القيم بالفعل التنظيمي يعد هذا العنصر المعبر عن التفرقة بين مفهومي القيمة والسلوك عنصرا مهما.

إدراج هذا العنصر ليس محلا للصدفة، وإنما هو إدراج قصدي لاعتبارين:

أولهما: ارتباط التفرقة بين المفهومين بإشكال الدراسة.

ثانيها: لأن وجه الارتباط بينهما قد أخذ اختيارات متباينة.

- أولها المطابقة بين القيمة والسلوك.
- وثانيها: السلوك أو الفعل كمؤشر أساسي للقيمة.

وفي مجال تكافؤ القيمة والسلوك هناك من الباحثين من تبنى هذا التوجه ومنهم "أدلر" حيث عرف القيمة بقوله: "القيم يمكن تصورها على أنها تعني أحد المعاني الآتية:

- أنها أشياء مطلقة لها هويتها المستقلة .
- أنها متضمنة في الموضوعات أو الأشياء المادية أو غير المادية.
- مفاهيم تظهر من خلال حاجات الفرد البيولوجية وأفكاره التي يتبناها.
- أنها تساوي أو تكافئ الفعل أو السلوك"[(3)].

---

1. سمير خطاب، <u>التنشئة السياسية والقيم</u>، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع 2004، ص ص 62-63
2. عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع السابق، ص 44
3. المرجع نفسه، ص 54

في المقابل يبرز اتجاه آخر يجعل من السلوك مؤشرا حقيقيا يعكس القيمة، وتجلى ذلك حسب ما تم إدراجه في تحديد المفاهيم، ومنها تعريف باريت، الذي أشار إلى أن القيم تقع في قلب الحياة والفعل البشري وتمثل تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفصيلي أو محكات ومعايير للاختيار بين بدائل معينة للسلوك"(1)

الأرجح بين التوجهين أن يكون السلوك مؤشر حقيقي للقيمة، فالقيمة معيار أساسي لإصدار أحكام الفرد، كما أنها تحدد توجهات الفرد نحو الفعل.

إذن السلوك ترجمة فعلية للقيمة، إذ "القيمة ترتبط ارتباطا عضويا بالسلوك، كما تعتبر محددا هاما من محددات السلوك الإنساني، وأن السلوك يمثل مؤشرا للقيم، أي أننا نستطيع أن نتعرف على القيم من خلال أفعال وسلوكيات الأفراد في المجتمع"(2)

وهنا صلب إشكالية الدراسة وهو البحث في الفعل التنظيمي كمتغير تابع يبرز منظومة أو مصفوفة قيمية إدارية توجه لاختيار بدائل مختلفة، كوسائل يراد من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن في ظل نسق قيمي موجه لذلك.

إذ تعتبر "القيم بمثابة المعيار المثالي لسلوك الفرد، وذلك المعيار الذي يوجه تصرفات الفرد وأحكامه وميوله ورغباته واتجاهاته واهتماماته المختلفة، والذي على ضوئه ترجح أحد بدائل السلوك والواقع أن الفعل أو السلوك الذي يصدر عن الفرد، وسيلة يحقق بها الفرد توجهاته القيمية في الحياة، ومن ثم فإنه عن طريق ملاحظة النشاطات السلوكية التي تصدر عن الأفراد في المواقف المختلفة، وقياسها فالقيم التي يتبناها الأشخاص عوامل هامة محددة لسلوكهم، فعندما يؤدي المرء سلوكا معينا ، أو يختار مسارا ما مفضلا إياه على سلوك أو مسار آخر، فإنه يفعل ذلك وفي ذهنه أن السلوك أو المسار الأول إنما يساعده على تحقيق بعض القيم أفضل من السلوك أو المسار الآخر"(3)

2- خصائص القيم:

من ضرورة البحث التعمق في إدراك مدلول المفاهيم الأساسية للدراسة، من خصائص وتصنيفات ونظام، ما سيأتي من عناصر يتعلق بذلك سعيا للكشف عن ماهية القيم.

لكن الملاحظ هو اختلاف الرؤى وتناول الباحثين لكل عنصر من تلك العناصر، وقد يعزى ذلك الاختلاف في الطرحات إلى اعتبارات تنبهت إليها الدراسة تعتبر مدخلا أساسيا للعناصر اللاحقة ومنها:

1. كمال التابعي، المرجع السابق، ص 30
2. كمال التابعي، المرجع السابق ، ص 31
3. عبد الفتاح محمد دويدار، المرجع السابق،ص226.

- صعوبة تحديد مفهوم القيم هي من المفاهيم التي تتباين في معانيها الآراء معنى ومبنى فانعكس ذلك على تحديد طبيعتها
- تعدد العلوم والتخصصات والمجالات المتناولة للقيمة والتي تعكس اهتمامات تتناسب ونوعية العلم أو التخصص فتَرد الخصائص والتصنيفات مختلفة بين الفلاسفة، علماء النفس والتربية والاجتماع وغيرهم، وهذا تبعا للمداخل المنهجية والمعرفية المتبناة في كل علم .
- الأهم هو تباين المرجعيات الداعمة والدافعة لتناول القيمة حيث تؤطر القيمة بحسب منطلقات الباحث أي الإطار الذي تتم معالجة القيمة ضمنه، فتأتي معبرة عن فلسفة أصحابها من حيث إطلاقها، نسبيتها، مصدرها، موقع الغيب منها، أي نظرتهم لها كمفهوم ونظرية ومنظومة.

هذه الأسباب وغيرها ستظهر بجلاء حين تناول العناصر اللاحقة والتي تعبر عن نظرية المتناول وبالتالي نظرته ومرجعيته.

ويمكن فيما يلي وتبعا للعنصر محل الدراسة إجمال خصائص القيمة مع التركيز على أهمها كما يأتي:

1-2 / الصفة الإزدواجية للقيمة:

قد تأكد من خلال ما تم عرضه في تحديد المفاهيم أن القيمة تعرف على أنها ترتبط بما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه وهي خاصية مزدوجة للقيمة يعبر عنها البعض بصفة التعارض كما حددها بعض العلماء أمثال ماكس شيلر حيث يرى في القيم أنها: "حركة مؤدية للأشياء من جهة ورافضة لأشياء من جهة أخرى مضادة، أو قيم معاكسة من ناحية أخرى، فالوعي الموضوعي يقوم على فكرة التعارض أي أننا إذا أكدنا على قيمة بعينها فإننا نعترض في نفس الوقت على قيمة أخرى معاكسة"[(1)]

كما ينعتها البعض –أي الازدواجية- بالضدية حيث يرون أن "من خصائص القيم أنها تمتلك صفة الضدية، فلكل قيمة ضدها، مما يجعل لها قطبا إيجابيا وقطبا سلبيا"[(2)]. التعارض والضدية هما صفتان تنمان عن جدل وترتبطان بالصراع المتصل بالدياليكتيك الماركسي، ومن قبله الهيجلي المعبر عن التصادم والتنازع وهو يمثل سهمين متقابلين متعارضين هذا والدراسة لا تتبنى صفة الضدية وإنما الازدواجية المقترنة بالتدافع، " فقد تبدو القيم موجبة أو سالبة، فلما كانت القيم تفصح عن موقف الذات إزاء الموضوع، فإنها

---

1. وفاء عبد الحليم محمود، <u>القيم في فلسفة ماكس شيلر</u> الاسكندرية.دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005. ص 249
2. ماجد الزيود: المرجع السابق، ص 24

تدل على قبول الأولى (القيم الموجبة) أو رفضها، بالإقبال عليها أو الإدبار عنها. كما تدل على الانجذاب إلى الأخرى (القيم السالبة) أو النفور منها. ومن ثمة فإن القيم يمكن أن يكافئ بعضها بعضا أو يلغيه أو يحيده فقد يتغير الشيء حسب رجحان ما هو إيجابي منها أو ما هو سلبي"[1].

وفي هذا السياق حدد برنتانو Frans Brantano مجموعة بديهيات هي:

- وجود قيمة إيجابية هو في ذاته قيمة إيجابية
- وجود قيمة سلبية هو في حد ذاته قيمة سلبية.
- عدم وجود قيمة سلبية هو في حد ذاته قيمة إيجابية.

وبهذا فإن أي قيمة لا يمكن في آن واحد أن تكون إيجابية وسلبية"[2].

2-2/**الصفة التجريدية**: تتصف القيم أيضا فإنها "تجريدية، لأنها معان محددة تتسم بالموضوعية والاستقلالية، وتتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي تعيشه، فالعدل من حيث هو قيمة يحمل معنى ذهني محدد غير محسوس ولكنه يتخذ قيمته من الواقع الحي الممارس"[3].

2-3/**الصفة التكاملية**: من خصائص القيم أيضا أنها تمتلك فيما بينها تكاملا يجعلها تؤلف مصفوفة قيمية أو منظومة أو ما ينعت بالنسق القيمي وهو عبارة عن "إطار تجميعي وتفاعلي في آن يضم مجموعة من القيم المتنوعة العناصر ومكونات متكاملة معا ومكونة لنسق واحد"[4]. وهذا ما تم إبرازه في تحديد مفهوم النسق القيمي في فصل سابق وكما سيتبين أيضا في **النموذج التوالدي للقيمة.**

2-4/ **صفة التدرج** :حدد بعض العلماء خاصية تدرج القيم أي من مواصفاتها أنها "تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها"

وهذا ما اصطلح عليه بسلم القيم حيث أن القيم تقتضي الاختيار والترجيح والتفضيل... والتفضيل ينتج عنه وضع الأشياء في مراتب ودرجات بعضها فوق بعض وبعضها ارفع من بعض، ولذلك كان من خصائص القيم أنها تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا فتهيمن بعض القيم على غيرها. أو تخضع لها"[5] وسيأتي تفصيل وتعقيب على هذه الخاصية في عنصر حركية القيم.

---

1. محمد بلفقيه، العلوم الاجتماعية ومشكلة القيم (تأصيل الصلة) المملكة المغربية، دار النشر، ص 24
2 وفاء عبد الحليم محمود، المرجع السابق، ص 252
3. ماجد زكي الجلاء، المرجع السابق، ص 37
4. نادية محمود مصطفى وآخرون.: المرجع السابق، ص 59.
5. فوزية دياب، المرجع السابق، ص 32

2-5/ إضافة إلى الازدواجية والتجريد والانتظام والتدرج تتصف القيم بأنها إنسانية بمعنى أنها تختص بالبشر دون غيرهم، لأنها ترتبط بعملية المفاضلة والاختيار بين البدائل وهذه العمليات مرتبطة بالإنسان دون سواه.[1] لأن إرادة الاختيار فطرية في الإنسان والتفضيل لديه هو علاقة بما يحيط به من بدائل تحتاج إلى مفاضلة يحدد من خلالها الإنسان طبيعة حياته وصياغة علاقاته وتاريخه. لأن القيم هي علاقة بين الإنسان وبيئته المادية والمعنوية وهما إفراز لنشاط اقتصادي-اجتماعي معين وظروف وعلاقات معينة[2]. فالقيمة هي ترجمة لعلاقة الإنسان بالإنسان "علاقة الإنسان بما يحيط به وهي ترتبط بمجاميع الظواهر البشرية التي تعد إفرازا لتقييم الإنسان ميله أو حياده.

2-6/صفة التوجيه: الخاصية السابقة تثير خاصية أخرى وهي عملية التوجيه إذ أن القيم تعد موجهات حقيقية للسلوك، ودوافع حقيقية بغض النظر عن نوعها أكانت إيجابية أم سلبية، "فالتوجيه القيمي الفردي والجماعي، المقصد والهدف، والحكم القيمي على العوالم المختلفة: عالم الأفكار والأشخاص والأشياء والأحداث وتفاعلها جميعا"[3] ولذلك فالقيم تتحقق وتفصح عن نفسها من خلال الممارسة فهي تتضمن بعدا حركيا يرتبط بالواقع في ترجمة لتلك القيم إلى سلوك وحركة وفعل.

توجيه القيم وبروزها في الفعل هو أيضا "أداة أساسية للتقويم ومرجعية أساسية لتحديد الصوابية في الواقع وبذلك " تكون القيمة هي التي تحدد الصوابية لتحديد التناقض بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون"[4]

2-7/ لوجود الخاصية السابقة وغيرها من الخصائص، تحمل القيم بعدا اجتماعيا يجعل منها حقيقة في الكيان الاجتماعي العام، وبما أن القيم دافعة للسلوك فهي تتضمن ضمن خاصيتها الاجتماعية، التأليف والتوليف بين سلوكات الأفراد فترتبط بكل نمط علائقي وبكل وحدة تحليل سوسيولوجية بالتفاعل والاتصال والعلاقة وغيرها، لتجعل خيوط شبكة العلاقات الاجتماعية أكثر متانة أو رخاوة بحسب نوع القيمة، فالعدالة والمساواة والصدق والخير.. وغيرها في لبها قيما ترتبط بالجماعية، ووجود الإنسان في ظل اجتماع إنساني تعد فيه القيم آليات للتفاعل والتعامل والتساند والتكامل أو العكس فيما إذا تبدلت القيمة من العدل إلى الظلم ومن الصدق إلى الكذب ومن الخير إلى الشر ومن الجمال إلى القبح، فتؤثر بذلك ومباشرة في تراخي خيوط تلك الشبكة الاجتماعية.

---

1. ماجد الزيود، المرجع السابق، ص 24 بتصرف
2. أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري في الإسلام، مكتبة وهبة، القاهرة، 1994،ص 15
3. نادية محمود مصطفى، المرجع السابق، ص 59
4. محمد بلفقيه، المرجع السابق،ص ص 46-47

ولذلك يقال "إن المعايير الأخلاقية، باعتبارها محور تقويم الثقافة المتداولة، هي قلب الآليات المثبتة لنظام التفاعلات الاجتماعية"[(1)]

2-8/ كما أن القيم تبرز كمظهر تفسيري لتعدد تمظهر القيمة، في الاجتماع البشري، فالعدالة قد تظهر في علاقة الرئيس بالمرؤوسين، وعدالة الأب مع أبنائه أو عدالة المدرس مع تلاميذه، فالبنى الاجتماعية هي قوالب تفصح فيها القيمة عن نفسها.

2-9/ كخاصية أخرى للقيمة الانتقال جيلا عبر جيل، وهي متَعَلمة أي أنها مكتسبة من خلال البيئة وليست وراثية، وهي ترتبط بمؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة[(2)].وهذا لا ينفي القبول الفطري لها عند الناس.

هذه الخاصية تفترض أن تكون القيمة مستقلة تنقل عبر حوامل هي الأشياء والأشخاص والأفعال إذ " لا يقتصر حاملوا القيم على الأشخاص وحدهم، هناك حاملون آخرون للقيم هي الأفعال، مثل أفعال الإدراك، المعرفة أفعال الحب والكراهية، وأفعال الإرادة، وكذلك الوظائف مثل السمع، الرؤية، الشعور..."[(3)]

هذه العوامل وغيرها تمكن لها الانتقال والتداول، فالخلود لأن القيمة مرتبطة بالكينونة الإنسانية غير منفصلة عنها في إطارها الزمكاني، فتفصح القيمة عن نفسها من خلال حواملها ونواقلها في التاريخ الإنساني كله مكررة مؤهلة لأن تكون سنة من السنن الاجتماعية وميكانيزما للحركة التاريخية.

وفي الأخير يلخص بعض الباحثين عددا من خصائص القيم باختصار كما يلي:

" - أنها تتصف بأنها أساليب وقوالب وأوضاع التفكير والعمل الإنساني
- أنها توصف بالتلقائية.
- توصف بأنها فردية واجتماعية.
- توصف بأنها موضوعية.
- تتميز بأنها مترابطة.
- توصف بأنها منتشرة.
- توصف بالعمومية.
- توصف بأنها تاريخية اجتماعية وثقافية.03
- كما توصف بأنها ذات إلزام جمعي"[(4)]

---

1. المرجع نفسه، ص 67
2. ماجد الزيود، المرجع السابق، ص 24
3. وفاء عبد الحليم محمود، المرجع السابق، ص 306
4. مساعد بن عبد الله المحيا، المرجع السابق، ص 53

3/ حركية القيم: (التدافع والتوالد)

تمت الإشارة إلى معاني القيمة في الفصل الأول مع التفريق بينها وبين ما يتداول في الساحة العلمية من مفاهيم رائجة تتقاطع والقيمة في المعنى، ولعل المشترك بين معاني القيمة هو عملية المفاضلة التي ترتبط بشكل مباشر بالاختيار، وكلاهما يفترضان وجود بدائل.

إذ القيمة "مفهوم يشير إلى عملية تأسيسية ترتبط بالقيم وتفعيلها، وهو التقويم، فالإنسان على ما يقول كلاكهون حيوان مقوم، فهو في كل زمان ومكان يقوم الأشياء، أي يصدر أحكاما قيمية عليها، ولا تتم عملية التقويم في فراغ وإنما هي العملية الرابطة بين القيمة في ثباتها والفاعل والفعل في حركتهما وعلاقتهما بالقيمة تنزيلا وتفاعلا وتطبيقا"(1).

والقيمة تقويم، مفاضلة واختيار وهي عمليات، والعملية هي تتابع إجراءات ومراحل، والقيمة تنطوي على حركية داخلية وليست شكلا ثابتا جامدا، كما يظهر إذ القيمة في علاقة الفاعل بالفعل أو الشيء بصفة خاصة، أو ما يحيط بالإنسان المقوم بصفة عامة هي عملية مركبة تنضوي على حركيات داخلية، والحركة كما هو معلوم انتقال من حال إلى حال أو من مكان إلى آخر ولذلك فالحركة مسار وهي في القيمة مسارات.

إذ "إننا بصدد مفهومين يتصلان بالقيم، أولهما مفهوم "التسلسل" وأعني به الترتيب الهرمي لنظام القيم، الذي يحدد درجاتها في تسلسل رأسي تكون كل قيمة فيه أعلى من القيمة التي تسبقها في نظام تصاعدي أو تنازلي، وثانيهما مفهوم تصنيف القيم وهو العملية التي يتم بها توزيع القيم في مجالات أفقية"(2) .

إذن للقيمة حركية، وتتشكل ضمنها في مسارين عمودي وأفقي، كما يتأكد من خلال رؤية الباحثين وتبرز الدراسة نموذجا آخر يحال إلى النقد والتحقيق والإضافة.

وفيما يلي استعراض لحركية القيمة أو النظام القيمي.

3-1 / النظام الرأسي أو العمودي: (عملية المفاضلة والتفاضيل القيمي)

يطرح في كثير من الدراسات المتعلقة بالقيم، إشارات متعلقة بتسلسل رأسي للقيمة، حيث يشار إلى أن للقيم درجات ومراتب تساق بعناوين مختلفة منها: هرم القيم، سلم القيم، ترتيب القيم، تنوع القيم، تدرج القيم،... وغيرها، وكلها تنم عن المسار العمودي للقيمة الذي يعبر عن التدرج الرأسي.

---

1. نادية محمود مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 59
2. أحمد المهدي عبد الحليم، تعليم القيم فريضة غائية في نظم التعليم، أبحاث مؤتمر المناهج التربوية والتعليمية، في ظل الفلسفة الإسلامية والفلسفة الحديثة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1990، ص 414

وفي هذا السياق تعاريف كثيرة تلامس ذلك المعنى أو الحركة، ومنها ما يطرح حول سلم القيم، مثلا وهو: "أن ترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على بعض أو تخضع لها، مما يعني أن القيم على مراتب ودرجات وأنها ليست على مستوى واحد"(1).

وهذا يعني إذا كانت القيم هي عملية مفاضلة بين الأشياء فهي في ذاتها تتفاضل أي ترتب من أهم إلى أقل أهمية، وهنا تطرح قيمة القيمة في ذاتها ويؤيد هذا ما يظهر من مصطلحات في ذلك التعريف. منها: الترتيب، الهرمية، الدرجات، وهذا دليل على أنها ليست في مستوى واحد، ويؤكد المعنى السابق تعريف آخر وهو: " أن سلم القيم يعبر عن نسق القيم وهو عبارة عن الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد أو أفراد المجتمع، ويحكم سلوكه أو سلوكهم دون الوعي بذلك"(2)

كما أنه في موقع آخر هو "مجموعة من القيم المصنفة من الأعلى نحو الأدنى في الوعي، وتتداول على أنها ذات مرجعية في إصدار الأحكام واختيار السلوك"(3)

هذا الترتيب يجعل من القيم، قيما أساسية وأخرى ثانوية، قيم في رأس الهرم وأخرى في قاعدته فللفرد حسب أحد الباحثين " قيم أساسية مسيطرة لها درجة كبرى من الأهمية، وهي تأتي في قمة هرمه القيمي، كما أن لديه قيما أخرى أقل أهمية، مما يشكل عنده نسقا قيميا داخليا متدرجا للقيم ويظهر السلم القيمي واضحا في مواقف الحياة وبخاصة عندما تتعارض القيم المهمة مع تلك الأقل أهمية، فيعمل على الاختيار منها وإخضاع بعضها للبعض"(4).

وفي نفس السياق يذهب بعض الباحثين أيضا إلى أن "القيم تنتظم في بناء هرمي (نظام القيم) بمعنى أنها ليست ذات درجة واحدة من الأهمية، ولكن هناك قيما تحتل مركز الصدارة ولها الألوية، ثم تليها قيما أخرى وهكذا بما يفرضه ذلك من علاقات"(5)

فالقيم كما سلف تمثل غالبا الاختيارات، وتتكون الأنساق القيمية من اختيارات مركبة ويتحدد السلوك بالموقف المرتب أو بمستوى أولوية القيمة، فالإنسان مثلا يحب المال ويرى أنه مرغوب فيه، أي أن حب المال أحد قيمه، وفي نفس الوقت تكون الكرامة والكرم والشرف من قيم هذا الشخص، وفي بعض المواقف يحدث التعارض بين حب المال والكرم وفي مواقف أخرى يحدث التناقض بين حب المال والشرف، وفي هذه

1.مساعد بن عبد الله المحيا: المرجع السابق، ص 52.
2.أسامة ظافر كبارة،برامج التلفزيون والتنشئة التربوية والاجتماعية للأطفال،لبنان، دار النهضة العربية، 2003. ص 90
3.عبد الملك مرتاض:مفهوم الاعلام، مؤتمر الثقافة والقيم،المرجع السابق،ص 178
4. مجدي زكي الجلاد: المرجع السابق، ص 38
5. نادية محمود مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 58.

المواقف غالبا ما يملك الفرد في اتجاه القيم الأكثر أهمية، أي أن قيم الفرد العديدة تترتب بالنسبة لبعضها وفقا لأولويات الأهمية في تقدير صاحبها.
خاصية القيم في سياق التدرج والترتيب والهرمية يحمل حسب الباحثين عدة خصائص وهي:[1].

أ/ إن فكرة ترتيب القيم فكرة يسيرة من حيث واقعيتها، فالفرد له عدد من سلالم القيم، وهذا العدد يتناسب مع أنواع وعدد المواقف التي تدعوه للاختيار والمفاضلة.

ب/ إن القيم في سلم القيم ليست جامدة بل تتغير وتتبادل المراتب والدرجات فيما بينها تبعا لظروف الفرد وأحواله ورغباته واهتماماته من حيث قوتها وإلحاحها وسهولة أو صعوبة تحقيقها، ولا شك أن سلالم القيم المختلفة عند الشخص تختلف في سرعة تغير محتوياتها، فبعضها يتغير ببطء وبعضها بسرعة.

ج/ إن ترتيب (القيم) قيم الأشخاص والأشياء والمعاني لا يظل على حال واحدة في سلالم قيم الشخص، بل يتغير تبعا لتغير نظرة الشخص للحياة على العموم وكذلك تبعا لتطوره الجسمي والعقلي والاجتماعي

هذا بصفة عامة ما تم طرحه حول خصائص تدرج القيم

وتعقيبا عليها يمكن إدراج النقاط التالية:

أ/ إن الترتيب والتدرج ينفي وجود قيمة جامعة توجه كل القيم، والترتيب والهرمية أيضا ينفي التفاعل الأفقي بين القيم وكأن القيم تتدرج من أعلى إلى أسفل في شكل عمودي فقط.أي انتفاء الصفة التفاعلية بين القيم إلا في إطار التدرج. قيمة عليا وأخرى دنيا، "أي علاقة بين سابق ولاحق وليست علاقة تَعَدٍ، فالعدالة والمساواة لهما ترتيب عمودي، وأيضا هما يتفاعلان في نفس المستوى، لما أساوي فأنا أعدل.
وقد تنتفي العدالة إذا لم تكن هناك مساواة، وقد تنتفي المساواة إذا لم تكن هناك عدالة.

ب/ الأمر الآخر هو أن القول بأن للفرد سلالم عدة من القيم يجعل الإنسان مذبذبا في اختياراته ليس له وجهة ومسار محدد، وأقصد بذلك تواجد الإنسان وارتباطه بمقاصده الوجودية العامة، كالاستخلاف، فما بالك بمواقف الإنسان الجزئية يختار مرة ويرفض أخرى يفضل مرة ويجانب أخرى، فتفصح المواقف عن التناقض في الشخصية وهذا بالنسبة لفرد واحد فماذا لو تحدثنا عن جماعة وعن مجتمع، أين هو الثبات في الاختيار وكيف إذا كان الإنسان لم يحدد أولوياته ابتداء؟

ج/ الأمر الأخطر هو تغيير القيمة، والانتقال من قيمة إلى أخرى تبعا لتغير نظرة الشخص للحياة، إذا نظرنا إليها بصفة توسع النظرة لا ضير، فنظرة الشاب ليست كنظرة

1.مساعد بن عبد الله المحيا، المرجع السابق،ص53

الأكبر سنا، وهكذا ولكن إذا ما تم تغير القيمة بشكل عشوائي يتبنى الشخص فيها قيمة اليوم، ثم يتخلى عنها غدا، فهنا يحدث الخلل على مستوى الفرد والمجتمع. إذا تبنى القيم يخضع لضوابط ومصادر وطرق اكتساب، وكلما كانت مرجعيته قوية كان الانتقال بطيئا يخضع لاعتبارات وحدود، فمثلا لا يمكن للشخص أن ينتقل من المرغوب فيه إلى المرغوب عنه دون ضوابط أي الانتقال من القيمة الإيجابية إلى السلبية والعكس، فهل من الصواب أن يتبنى شخص الصدق أياما والكذب أياما أخرى حسب المواقف؟، فالضابط يحدد المسألة.

إذا ترتيب القيم عند المحمول (أي الفرد) مقبول نسبيا ولكن بضوابط تجعل انتقال القيمة من درجة إلى أخرى يرتبط بمحددات تستند لمرجعية فاعلها، وإلا كانت كل تلك السلالم بما فيها من قيم نسبية وسلوك صاحبها في تموج وارتجاج، هذا بالنسبة لفرد بعينه، فكيف بالمجتمع برمته؟

3-2/ النظام التعاقبي الأفقي:

تمت الإشارة سلفا إلى أن للقيم في إطار حركيتها نظاما رأسيا وهي في المقابل لها نظام أفقي، ينم عن حركة أخرى للقيم، هذا النظام الأفقي يتضمن أنظمة فرعية يمكن تلخيصها في مراحل: التحول القيمي، الإزاحة القيمية، والمجانبة القيمية أو العمي القيمي، وفيما يلي شيء من التفصيل فيها:

3-2-1/ التحول الأفقي للقيمة:

تحديد مفهوم القيمة في الفصل الأول يبين أن القيم عند بعض العلماء تأخذ دلالة إيجابية صرف، فيما يؤكد آخرون على أنها تكون إيجابية (أي ما هو مرغوب فيه) أو سلبية (ما هو مرغوب عنه) وقد تبنت الدراسة الشكل المزدوج للقيمة، أي أن قبول قيمة هو في الآن نفسه رفض لقيمة أخرى.

وهذا ينسج القيم في شكل ثنائيات (+ ، -) ومثال ذلك (صدق ، كذب) (عدل ، ظلم)، (ديموقراطية، دكتاتورية) وهكذا.

وقد يتبين كما يقر بعض الباحثين إلى أنها تأخذ شكل التعارض ولكن في الدراسة ستؤخذ بمنطق التدافع كما سيتبين.

وحسب هذه الخاصية للقيمة قد لا يتضح وجه تبني النظام التعاقبي الأفقي ، إذ يتبين أن هناك مراحل للقيمة كي تتحول من شكل إلى آخر "وقد حدد (كراتول) وزملاؤه مراحل ارتقاء القيم بإشارتهم إلى ثلاثة مستويات.

مستوى التقبل: وفيه يعتقد الفرد بأهمية قيمة معينة، وهذا يمثل أدنى درجات اليقين.
مستوى التفضيل: وفيه يقوم الفرد بتحصيل قيمة معينة وإعطائها الأهمية المفترضة قياسا إلى قيم أخرى.
مستوى الإلتزام وفيه يشعر الفرد بأن خروجه عن قيمة معينة سيخالف المعايير السائدة، ويمثل هذا المستوى أعلى درجات اليقين"[1].

تقبل ← تفضيل ← التزام

المتأمل في التراث الإسلامي يجد في ذلك تصريحا واضحا في حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم." ولا يزال المرء يكذب ويتحرى الكذب حتى يكتب عند الله كذابا" .

3-2-2/ الإزاحة القيمية المزدوجة:

المراحل السابقة إذن تعبر عن مرحلية تشكل القيمة ذاتها، وهي في الآن نفسه تتم عن إزاحة قيمية، أي قيمة إيجابية لقيمة سلبية والعكس، إذ أن مستوى الإلتزام يعني اتصاف السلوك بالقيمة المتبناة إيجابا أو سلبا، وهنا تظهر مرحلة جديدة أو مسار آخر وهو إزاحة القيمة للقيمة، أو الإزاحة القيمية المزدوجة.

وقد يأخذ معنى الإزاحة عند الكثيرين معنى الصراع والتصادم والإلغاء والتعارض والضدية والندية، كما يثيره المدخل الماركسي كمبدأ للحياة ولكن معنى الإزاحة المتبناة في هذه الدراسة تأخذ مدلول التدافع الذي يدخل في إطار السننية الاجتماعية، وهو الإطار أو الديناميكا التي تستوعب مفهوم الصراع ومفاهيم أخرى، كالتعاون، التبادل، التفاعل، فالتدافع كقانون اجتماعي يحكم العلاقات على المستوى الفردي والمجتمعي والحضاري تمثله منظومة من القيم إيجابا أو سلبا.

إذن التفاعل بين القيم الإيجابية والسلبية موجود والتحول منها وإليها وارد، ومن غير المؤكد أن يكون التحول من القيم السلبية إلى الإيجابية دائما ولكن الإزاحة أو التدافع يأخذ المسارين معا، سلب ← إيجاب، إيجاب ← سلب.

لكن الإزاحة بين حدي النقيض لها ما يضبطها تناسبا مع السياق الاجتماعي كمرجعية، والانتقال ضمنيا بين حدي الإيجاب والسلب في القيمة هو أصعب في السياق الإسلامي لأن التدافع كقانون اجتماعي هو آلية ينبغي منه الوصول إلى الالتزام بالقيمة الإيجابية وتبنيها ضمن منظومة متفاعلة متكاملة تشع على الفعل الفردي، المجتمعي والحضاري.

3-2-3/ النظام التوالدي للقيمة: (الجذب، الدفع.)

سبقت الإشارة إلى ما يطرح في الساحة العلمية من تداول حول تدرج القيم في شكل هرمية من أعلى إلى أدنى أو سلم ترتيب لها وقد تم التعقيب على ذلك في شكل إشارات

1. أسامة ظافر كبارة، المرجع السابق، ص 91

تنبيهية تؤكد على أن نظام القيم أعمق من أن ينظر إليه في شكل تدرجات أو ترتيبات علوية أو سفلية تتغير بتغير الحاجة لذلك.

الدراسة الحالية تتبنى نموذجا في الطرح يتقاطع وما سبق ويعطي إضافة هي محل للتنقيح والنظر، والتي ستنعت **بالنظام التوالدي للقيمة وهي ترتبط بالتدافع** (جذب ودفع)

ولاستبانة مضمون هذا النموذج يمكن طرح جملة نقاط تعبر عن خصائص للنموذج وهي:

أ/ الصفة التفاعلية للقيم:

قد تم تحديد مفهوم النسق إجرائيا في بداية الدراسة ويجدر التنبيه أن ذلك التبني كان تأكيدا للصفة التفاعلية للقيم داخل النسق، ولم يكن تبنٍ للتدرج في النسق فقط، حيث أن النسق ضمن سياق الرسالة ورؤيتها هو "إطار تجميعي وتفاعلي في آن يضم مجموعة القيم المتنوعة، كعناصر ومكونات متكاملة معا، ومكونة لنسق واحد، فهو نموذج منظم ومتكامل من التصورات والمفاهيم و... فيها تشير إلى علاقات متنوعة وعلاقات تراتب وتصاعد عند التعارض في الحركة لا في أصل بنية القيم ذاتها"[(1)].

كما أنه قد تم سابقا التنبيه إلى أن صفة تدرج القيم قد تنفي العلاقة الممتدة للقيمة والمتعدية للقيم الأخرى، قد يكون في رأس هرم القيم، أو الرتبة الأولى للسلم القيمي، قيمة قد لا تتفاعل مع نماذج قيمية أخرى، كالصدق والكرم أو الكذب والعدالة... وغيرها.

وبهذا يكون عمل النموذج الهرمي، في شكل غير متكامل وكل قيمة فيه تعمل متفرقة عن الأخرى، في شكل متراكم. ولهذا فالدراسة ضمن النموذج القيمي التوالدي تتبنى لفظ نسق كمنظومة متكاملة الأجزاء ومتفاعلة، أو كإطار تجميعي كما سبقت الإشارة إليه.

إذن التفاعل بين القيم ضرورة لحركية القيمة والتفاعل هو عملية تأثير وتأثر أو علاقة تبادلية وفي هذا السياق يطرح مفهوم منظومة القيمة بأنها " كيان متكامل من القيم يتكون من قيم رئيسية وأخرى فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها تقوم على علاقات اعتماد متبادلة، ويسهم كل منها بوزن معين، حسب أهميته ودرجة فاعليته داخل المنظومة، من أجل الوصول إلى نتائج صالحة لحل مشكلات البشر"[(2)].

إذن التساند التبادلي والترابط والاعتماد ضروري للقول بالنسق القيمي أو التدرج القيمي، وتواجد قيم رئيسية وأخرى فرعية يحيل إلى نقطة أخرى وهي:

ب/ الخاصية التوالدية للقيمة

1.نادية محمود مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 58

2. يحيى أبو حرب وآخرون، التصنيف الخماسي للقيم الإنسانية من منظور إسلامي، مؤتمرالثقافة والقيم ، المرجع السابق، ص 320

الحياة كما هو معروف تتطور بشكل متشعب حيث تتمظهر في كل مرة بعناصر تحتاج إلى تقييم وتقويم ومفاضلة، وبالتالي لا يمكن أن تكون القيم في قوالب جاهزة تصلح هي نفسها في كل موقف وفي كل زمان ومكان بل تحتاج إلى قيم أخرى، هذه الأخيرة لا يمكن نفي ارتباطها بأصولها وجذورها كارتباط الخلف بالسلف ارتباطا يجعل من الجديد ضرورة للقديم في اتصال دائم بشكل توالد قيمي جيلي (أو تفرع شجري) كارتباط الفروع بالجذور ومع ذلك التشعب إلا أن القيم في أصولها تبقى واحدة، إما قيما سلبية أو إيجابية، فالكذب كقيمة سلبية قد يفصح عنه في مواقف عدة وبأشكال مختلفة كالكذب العابر أو الكذب الأبيض كما يقال. ولكنها كلها تدرج ضمن سياق قيمة سلبية وهي الكذب

وقد يرتبط ذلك بما تم من تصنيف من قيم غائية وأخرى وسائلية.

فمثلا "تتدرج تحت قيمة الحرية قيما أخرى تختلف تبعا لاختلاف مجال النشاط الإنساني الذي يتم فيه التعبير عن الجانب الإيجابي أو السلبي في القيمة، مثل حرية العبادة، حرية التعبير، الحرية السياسية وتحت قيمة المساواة أو تكافؤ الفرص تتدرج المشاركة في اتخاذ القرار وهكذا"(1).

وهذا يشكل تفرعا متشعبا لكنه يرتبط بمركزية ونواظم تحدد ذلك التوالد الذي يعبر عن التنوع داخل الوحدة.

ج/ القيمة الجامعة (القيمة المركزية أو الأم):

تنوع القيم داخل وحدة أو منظومة واحدة يفترض وجود مركزية أو محور التفاف، وقد أكد لفيف من العلماء هذه المسألة من أن هناك قوة جذب ودفع في الآن نفسه تمارسها القيمة المركزية أو القيمة الجامعة كما ينعتها البعض أو القيمة الأم.

وفي هذا السياق أكد ماكس شيلر Max Scheller هذه المسألة بقوله: "أن هناك نظاما للقلب موروثا أوليا إذ في داخل كل فرد ومنقوش في قلبه يوجد كل طيف للقيم، ولكن بالنسبة لكل فرد تبرز قيمة مسيطرة وبهذا يتعرض النظام الخاص للشخص لتفضيلاته من القيم، وهذا المزاج الخاص لتفضيلات القيم هو مزاج الفرد وهو لب أو جوهر شخصية الفرد"(2).

وقد تختلف القيمة المركزية وبالتالي ما يدور حولها من قيم من محمول إلى آخر أي من فرد إلى آخر بحسب مرجعيته ومصدر اكتساب قيمه، فقد تكون المرجعية وضعية أو نفعية اجتماعية أو مادية يلغى فيها الغيب وبالتالي تلتف حول قيمة مادية أرضية كالمنفعة الربحية وغيرها، فتكون غاية في ذاتها تتفرع عنها قيم وسائلية تخدمها. وهذا ما وقع فيه

1. أحمد المهدي عبد الحليم، المرجع السابق، ص414.
2. وفاء عبد الحليم محمود، المرجع السابق، ص ص 254-255

الفكر الغربي لما عزل الغيب عن الحياة. "إذ تنتظم فلسفات الحياة لكثير من الناس حول قيم معينة تصبح هذه القيم أكثر شمولا وبمعنى آخر قيم مركزية، فتشكل محورا لكثير من الاعتقادات والاتجاهات والسلوك وتؤثر في التصرفات والأفعال الإنسانية عن طريق إمداد الفرد بإطار مرجعي لإدراك وتنظيم الخبرة وللاختيار بين بدائل الفعل.. كما أن القيم الأخرى تنتظم حولها وتلعب دورا مؤثرا في تحديد ملامح الشخصية وأطر التعامل، كما أن ما يمكن اعتباره قيما مركزية في مجتمع قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر مما يتبعه اختلاف الواقع الاجتماعي من مجتمع إلى آخر.

في المنظور الإسلامي طرحت مسألة القيمة المركزية أو الأم ولكن اختلف في تسميتها أو تحديدها. "والقيم المحورية أو القيم الأم يقصد بها القيم الحاكمة أو الملزمة والتي ترتبط بالعقيدة والشريعة ارتباطا مباشرا وتستمد قوتها منها وهي كالمعايير التي توجه سلوك الإنسان في المجتمع كما أنها المرجع لكل أحكامه"[1].

وإذا كان بعض علماء الاجتماع الغرب يرون أن القيمة الأساسية في السياق الاجتماعي هي قيمة استمرار المجتمع كما يذهب إليه مالينوفسكي وراد كليف براون، وأن كل القيم الآخرى يجب أن تفهم على أنها وسيلة لتحقيق هذا الهدف[2]. فإن هناك من الفكر الإسلامي من يرى أن "القيمة الجامعة يمكن أن يعبر عنها أنها قيمة "تحقيق الإنسان" لذاته وإنجاز مسؤولياته بوصفه مستخلفا عن الله سبحانه في تعمير الكون، وتتدرج تحت هذه القيمة الكلية قيما دونها في المستوى النظري والعلمي مثل الحرية المساواة العدل ونحو ذلك"[3].

ومثال العلماء المسلمين من أشار إلى أن القيمة المركزية أو الأم هي الإيمان " فالبيهقي مثلا المتوفى سنة 485هـ يحدد (77) شعبة قيمية تتدرج تحت الإيمان وقد رتبها هرميا أعلاها قيمة الإيمان بالله وحده لا شريك له وأدناها أن يحب الرجل لأخيه ما يحب لنفسه"[4]

كما أن هناك من العلماء من أكد على قيمة العدل كمركز، ومنهم من تبنى التقوى "اعدلوا هو أقرب للتقوى" وهكذا ومع ما يعرض من اختلاف في تحديد القيمة الجامعة إلا أن وجودها أمر في المنظور الإسلامي تتصل بعلاقة الإنسان بالله عز وجل ومن ضمنها التوحيد كمقولة أساسية تتدرج تحتها كل القيم.

---

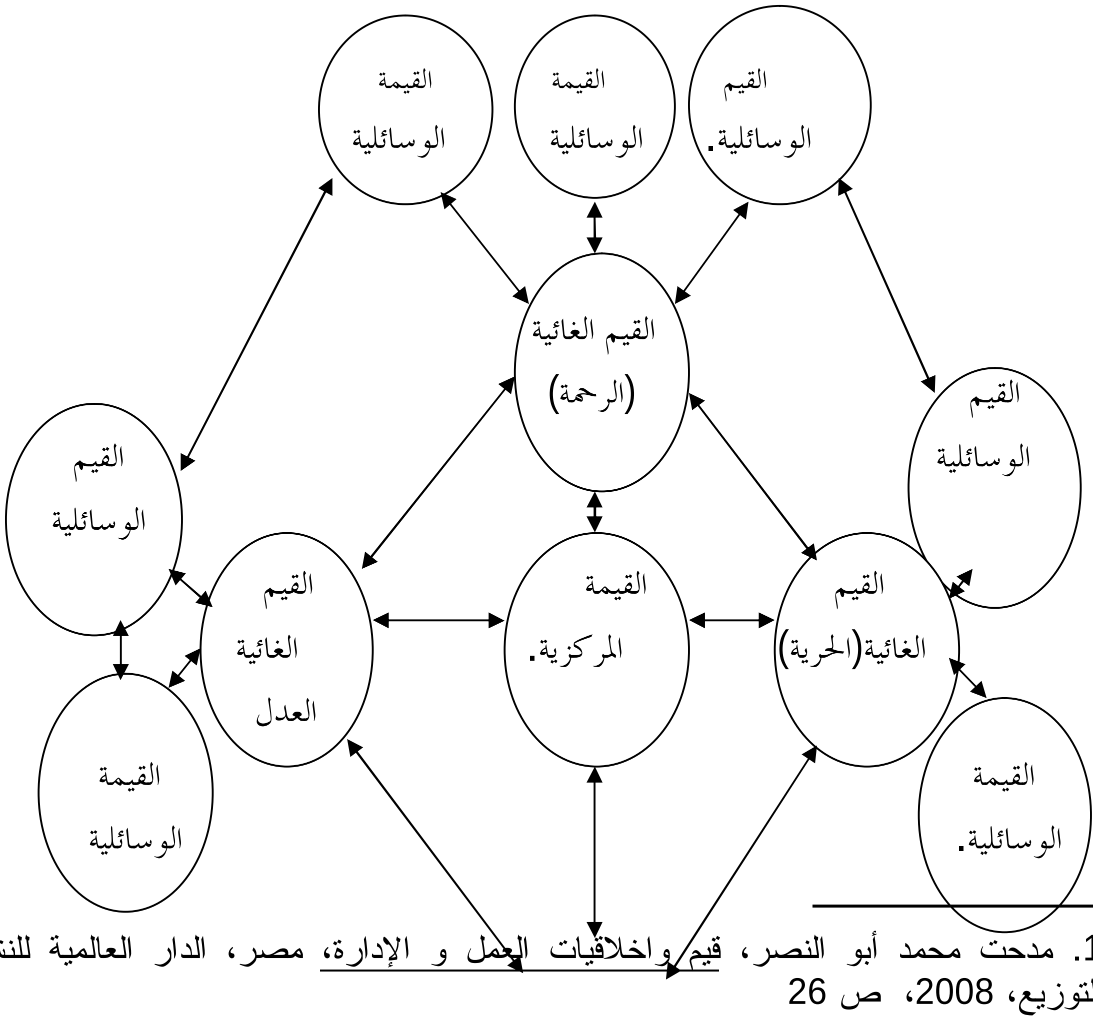
1. يحي أبو حرب وآخرون ، المرجع السابق،ص 322
2. أحمد عبد العظيم محمد، المرجع السابق، ص 13
3. أحمد المهدي عبد الحليم، المرجع السابق، 414.
4. يحي أبو حرب وآخرون : المرجع السابق، ص 321

إن تواجد القيمة المركزية أو الأم أو القيمة الجامعة ينبه إلى سياق آخر يرتبط بالتنظيم مباشرة أين تذكر ضمن الثقافة التنظيمية ما يسمى بالثقافة الأم والثقافة الفرعية.

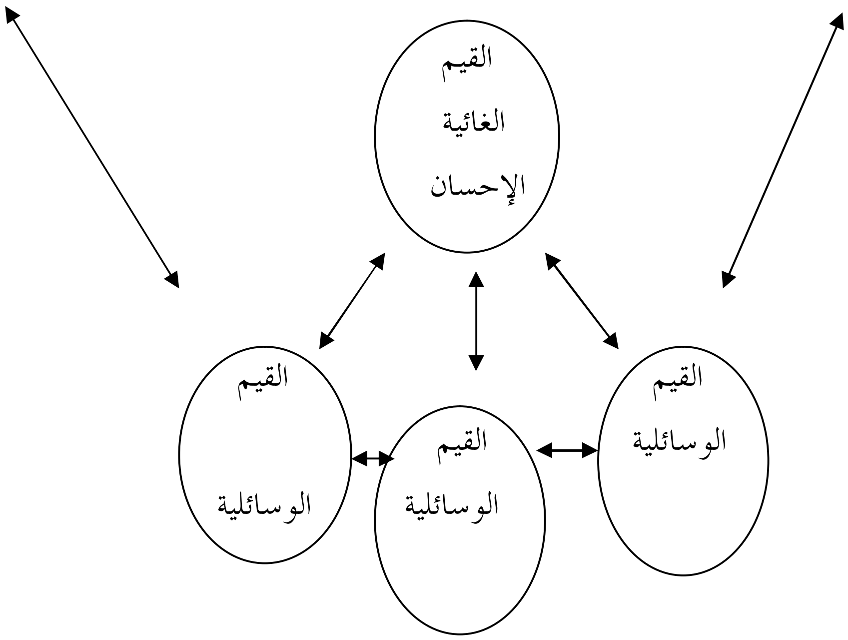
إذ أن لكل مجتمع ثقافة أم، وأي مجتمع يتكون من العديد من الجماعات التي هي بدورها لها ثقافات فرعية تتفق في بعض جوانبها وتختلف في البعض الآخر مع الثقافة الأم في المجتمع"(1)

القيم هي مكون أساسي للثقافة الجماعية وهي مرتبطة بالمجتمع كما تتصل بجميع فروعه وبالتنظيم كشكل فرعي عنه. التنظيم نسق شفاف له قيمه التي تعد منطلقا أساسيا موجه للسلوك الإنساني مهمته اختيار الوسائل والغايات كما تفيد في عمليه التنبؤ بالسلوك.

قيم التنظيم أو ما يسمى بالقيم التنظيمية تلتف حول محور موجه ينتظم هو أيضا في سياق قيمة وهو النسق القيمي الإداري الذي يترجم إلى موجه حقيقي للأفعال التنظيمية جميعها وهو محل الدراسة.

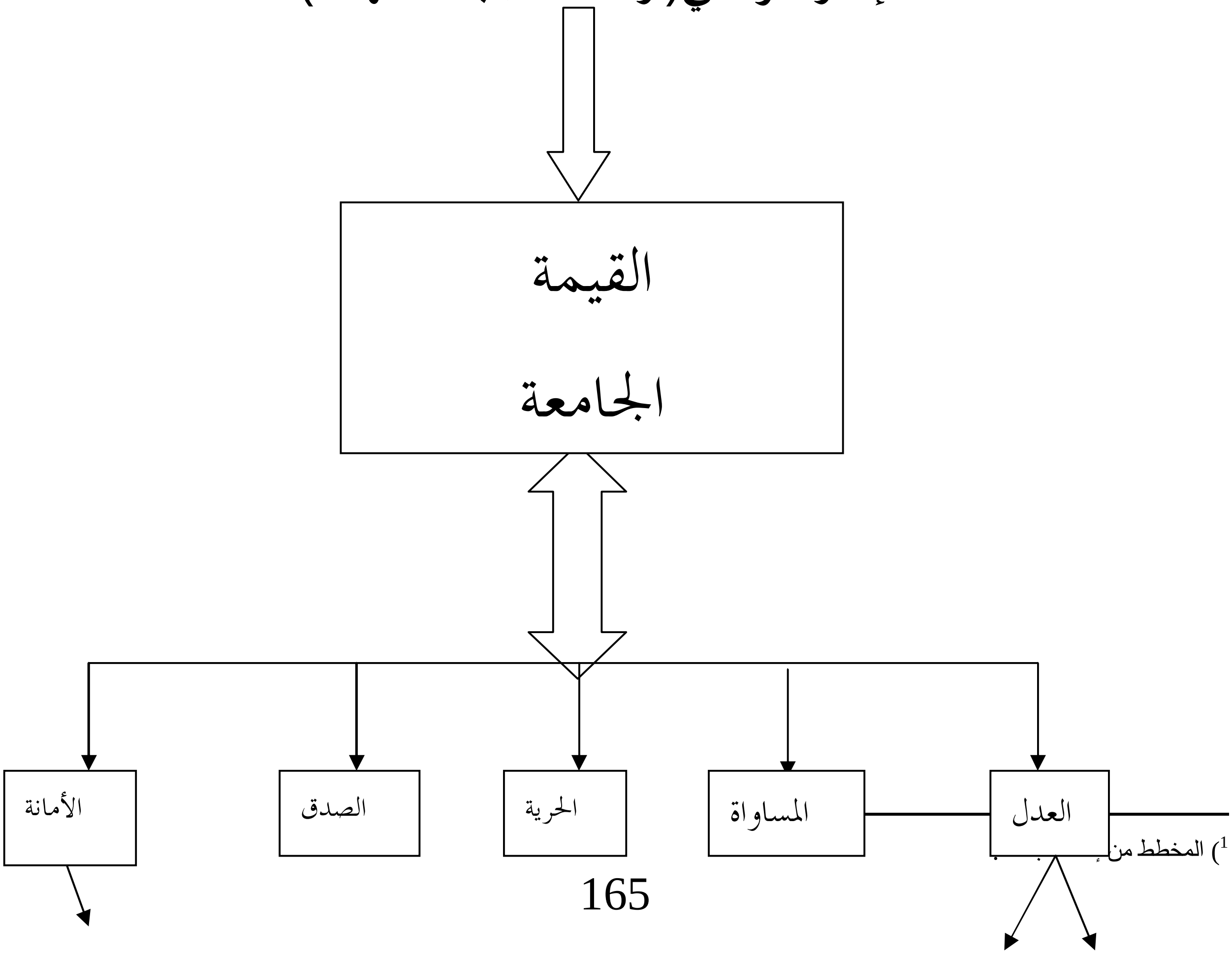


1. مدحت محمد أبو النصر، قيم واخلاقيات العمل و الإدارة، مصر، الدار العالمية للنشر و التوزيع، 2008، ص 26

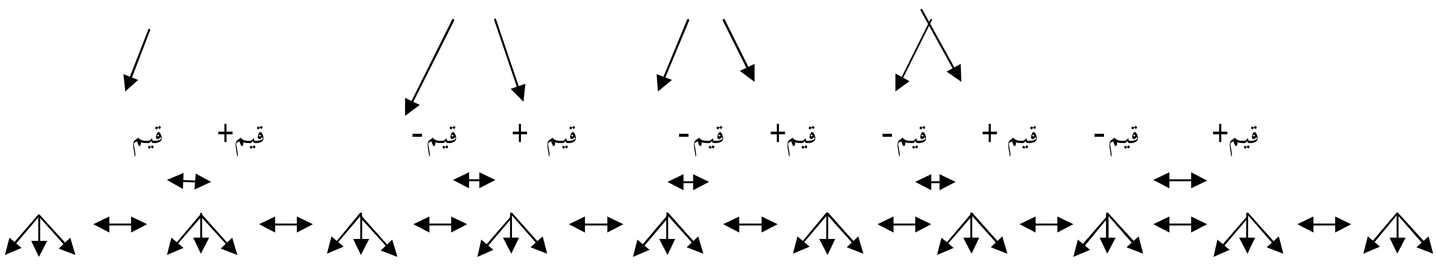


شكل رقم (1)يبين حركية المنظومة القيمية (التوالد (الدفع و الجذب).مقطع عرضي.[1]

الإطار المرجعي(ارتباط الغيب بالشهادة) .



[1] المخطط من إ



شكل رقم(2) يبين الشكل التوالدي للقيم والانتقال الأفقي و العمودي للقيم زمانا و مكانا.[1]

4/ **القيم بين النسبية والمطلقية أو منظورية القيم:**

فيما طرح من سياق تحديد ماهية القيمة، إضافة إلى ما يكتب عن نظامها وتشكلها، يساق نموذج آخر، اختلافي في مبناه شتت المهمتين إلى فرق نظرية مدافعة عن طرحات تجيب كل منها عما إذا كانت القيمة ثابتة أو متحولة ، وبتعبير آخر هل هي مطلقة أم نسبية؟. وتبعا لذلك تعالج قضية نسبية القيمة و مطلقيتها في جدل تاريخي دائم، يجمع المهتمين ضمن فئات تختلف في الرؤية للقيمة، "حيث نجد نظريات تفترض أن قيمة الشيء كامنة في ذاته وتعبر عن طبيعته، وهي بذلك أي القيم مستقلة عن ذات الإنسان في حين تفسر بعض النظريات الأخرى قيم الأشياء بأنها تقدير ذاتي يشتق من ذات الشخص المتفاعلة مع خبراته"[(2)].

إذن تتراوح الرؤية إلى القيمة بين الإطلاق والنسبية كما أن هناك من يتوسط الطرحين، وتجد الدراسة ميلا إليه لما لها من ارتباط بالتوجه العام للدراسة وأيضا لارتباطها المباشر بما عرض من نموذج حركية القيمة أي العنصر السابق ..

وتجلية لبعض مما قيل في الساحة العلمية بين حدي الإطلاق والنسبية ستعرض الدراسة ما يأتي:

---

1) المخطط من إعداد الباحثة.

2. حميد خروف وآخرون،المرجع السابق ، ص88

4-1/ نسبية القيمة: يروج كثير من المهتمين والعوام من الناس إلى أن القيمة نسبية، متحولة تتبدل بحسب إطاري الزمان والمكان، ليست من الثوابت وكل شيء ينتفى فيه الثبات بمبررات تبعث في العقل الميل والاقتناع ولكن تنسج هي ذاتها عديدا من التساؤلات أهمها:

- إذا كانت القيمة نسبية مكانا وزمانا متحولة من حال إلى حال، فكيف يمكن أن تثبت السلوكات على حال، أو نطالب الاجتماع الإنساني بتبني المشتركات واستنساخ التصرفات في أنماط سلوكية إيجابية تدفع المجتمع إلى التحضر.

- وأكثر من ذلك ما هي وظيفة عالم الاجتماع في مجتمع ليس فيه ثوابت والثابت الوحيد هو النسبي؟

ومع ما يعطى لنسبية القيم من مبررات ستعرض لاحقا إلا أن النسبية كانت سببا حقيقيا لتهميش القيم لمدة طويلة من الدراسات العلمية والأكاديمية بدعوى عدم ثبات القيمة، ولكن كيف يدرس ما هو ناتج عن النسبي فيعتبر ثابتا ألا وهو السلوك؟ والقيمة كما هو معروف موجه حقيقي له.

ونسبية القيم ترتبط بمدخل النسبية عموما وهي نزعة تنطلق من أن كل شيء في العالم نسبي فقط، فلا تُسلَم بأية جوانب أو عناصر جوهرية مطلقة في الأشياء المادية أو النظريات العلمية أو القواعد الأخلاقية ولها ألوان عديدة بحسب ميادينها"[1]

كما أنه بحسب ما قيل في التعريف عديد من الميادين منها: النسبية المعرفية، التاريخية، الثقافية، الميتافيزيقية، وما يهمنا منها هي النسبية الأخلاقية وهي "تنكر موضوعية المعايير والقواعد الأخلاقية، فتؤكد مثلا على تغير مدلول "الخير" و "الشر" باختلاف الأزمان والجماعات"[2].

هذا عن النسبية عموما كنزعة وكمدخل عام للحياة مست جوانبها المتعددة - بحسب ما قيل سابقا- والقيم كجزء من حياة الفرد لم تسلم هي أيضا من الرؤية النسبية حتى اعتبرت هي ذاتها نسبية.

و"النسبية هنا تنفي الإطلاق وتسوغ الإنتقاء، وتستبعد الثبات وتربط عناصر القيم بالاختيارات المتغيرة والوقائع المتبدلة والواقع المؤثر، كل ذلك جعل القيم "متغيرا تابعا" لمتغيرات أكثر أهمية"[3]. اعتبار القيمة كتابع إشارة واضحة لتحول القيمة إلى نسبية والنسبية إلى قيمة.

1. ناتاليا بيفريموفا، توفيق سلوم، المرجع السابق، ص 381
2.ناتاليا يفريموفا، توفيق سلوم،المرجع السابق، ص 382
3. نادية محمود مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 20

ولعل الحديث عن نسبية القيمة كالحديث عن القيمة ليس بحديث النشأة وله تجذراته ولعل أقدم ميدان علمي وأخصبه في الحديث عن ذلك هو ميدان الفلسفة والذي تولدت منه عديد من فروع العلم المؤيدة لذلك وأشهرها ما ذهب إليه السوفسطائيون وهي "مدرسة فلسفة يونانية تشكلت في أثينا في النصف الثاني من القرن 5م، وكان من أعلامها بروتاغوراس وغورغياس، وهيبيوس و بروديغوس والكيداموس وفرازيماخوس، عرف هؤلاء بنزعتهم التنويرية وبنقدهم للأخلاق والعقائد التقليدية والقول بنسبية المعارف"[(1)]

ومن المعروف أن السفسطة هي جدل أو دياليكتيك قائم على الإخلال بقواعد المنطق ولم تسلم القيمة من ذلك حيث أن السوفسطائيين قد "جادلوا في القيم الاجتماعية المجردة، فليس العدل مثلا فكرة مجردة يمكن الوصول إليها عن طريق التفكير السليم، دون تحقيق في الواقع الاجتماعي وإنما العدل لا بد أن يتحقق كنتيجة من نتائج التفاعل الاجتماعي... وما ينسب إليهم أنهم جعلوا الفرد مقياسا لكل شيء فما يراه عدلا فهو عدل، وما يراه حقا فهوا حق، ويبدو أنهم كانوا يهدفون إلى نبذ فكرية الحقيقة المجردة المطلقة الثابتة التي كانت أسلحة للمنطق الذي يتذرع به أصحاب المصالح والمزايا المكتسبة حفاظا على مكاسبهم الاجتماعية وكانوا يريدون أن يغرسوا فكرية النسبية الاجتماعية"[(2)] .

وقد تردد صدى نسبية القيم حديثا وأبرز الرواد في ذلك الفيلسوف الألماني نيتشه حيث يقول عن القيم الأخلاقية "بأنها تختلف إلى درجة التعارض من عصر إلى عصر، ومن مجتمع إلى آخر، فليس الشيء الواحد خيرا أو شرا عند جميع الناس، وجميع المجتمعات فالقيمة الأخلاقية لا تعلو على الزمان والمكان، وإنما هي من الإنسان جسمه وعاداته وأغراضه"[(3)].

نيتشه إذن إضافة إلى تأكيده اختلاف القيم في الإطارين الزماني والمكاني هو أيضا يتقاطع والرؤية السوفسطائية في إرجاع القيمة للأفراد حيث يرى أيضا أن "الإيمان بالأخلاق والمبادئ السامية ليس أكثر من بلاهة تدعو المؤمن إلى التضحية في سبيل الآخرين وتلزمه واجبات وتقيده بقيود ما كان أحراه لو تعقل بأن يدوسها... لا خير عند هؤلاء ولا شر ولا عدل ولا ظلم ولا حسن ولا قبيح ولا حق ولا باطل خطتان تستويان وليختر كل إنسان لنفسه ما يحلو، الخير ما يراه المرء خيرا، والشر ما يراه شرا، وإن

1.ناتاليا بيقريموفا: توفيق سلوم، المرجع السابق، ص 405
2. أحمد الخشاب، التفكير الاجتماعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1981، ص ص 123 - 124
3. ناصر الدين الأسد، القيم بين الخصوصية و العمومية، مؤتمر الثقافة و القيم المرجع السابق، ص 38

كانت الدنيا كلها على خلاف رأيه... الحق بغير القوة باطل والباطل مع القوة حق لا ريب فيه..."[1]

وللمنافحين عن نسبية القيم مبررات ومسوغات لتبنيها تستعرض الدراسة بعضا منها بعد البحث فيها:

أ/ الأصل اللغوي للقيمة:

يؤكد بعض من قال بالنسبية أنه "لا معنى للقول بثبات القيم بمرور الزمن إلا أن يكون التعصب لتقاليد الماضي وتقديس قيمه وأسلافه، وإن الأصل اللغوي المشتق منه مصطلح القيمة ليؤكد ذلك، فالقيمة الإنسانية كالقيمة التجارية، تتفاوت بحسب الزمان والمكان والعرض والطلب، على أنه ينبغي التفريق هنا بين طبيعة الحراك في القيمة، وفق المقتضيات في سوق الحق، والخير والجمال، وتغير القيم أو التنازل عنها ظرفيا لمجرد فقدان الأسباب التي ينبغي أن تحول دون تحول القيمة إلى عكس ما وجدت له، ومن ذلك اتخاذها مطية إلى جاه لدى الناس"[2]

ب/التغير الاجتماعي: (تنزيل الثابت على المتغير):

من المعلوم بداهة أن الاجتماع الإنساني شديد التغير في أنظمتة وعلاقاته وأنساقه وظواهره، فالمجتمع البدائي ليس بالمجتمع المعاصر ولا القديم هو الجديد في تمظهره.

ولعل ثبات التغير كمفهوم أو كحركية دائمة ولد لدى العلماء فكرة النسبية، حيث بدا السؤال واضحا: كيف يمكن التكييف بين الثابت (القيم) والمتغير (الواقع)؟، وهل الثابت يلحق بالمتغير أو العكس، وإذا لحق المتغير بالثابت فالحركة ستكون هنا اتباعية لا ابداعية حسب ما قيل.

وإذا كان التغير ثابتا بمتغيراته (الزمن، المكان، الإنسان، الأفعال، الحوادث، وغيرها، كيف يمكن للثابت أم يتكيف مع كل ذلك). إذ "القيم تنشأ في نظر هؤلاء من التجربة البشرية، ومن ثمة تكون قابلة للتأثر بأي ظرف من الظروف، بما فيها الظروف الاجتماعية التي تمس التجربة، وهكذا يمكن تحليل القيم باعتبارها متغيرات تابعة معرضة للتبدل بحسب تغيرات السكان والتكنولوجيا والإنتاج الاقتصادي والتنظيم السياسي وهكذا دواليك"[3].

إذن ثبات التغير الاجتماعي تشكيك في ثبات القيمة من حيث " تعلقاتها بالواقع والتطبيق،بحيث يمكن وصف تلك التطبيقات المتعلقة بها بالنسبية، وهو ما يربط بين

1.المرجع نفسه، ص ص 37-38

2.عبد الله الفقي، المرجع نفسه، ص 47

3. محمد بلفقيه، المرجع السابق، ص 67

عناصر تنزيل الثابت (القيم)على الوجود المتغير (الواقع) هو ما يمكن أن نعني به نسبية التطبيقات القيمية وفق مداخل عملية تنزيل الثابت على المتغير"[1].

ج/ المنشأ الاجتماعي للقيمة:

إضافة إلى ما تقدم تسند النسبية عند كثير من العلماء فكرة مصدرية القيمة، حيث أن مصادر القيمة كما سيتم ذكرها لا حقا تتبدل من مضيق إلى موسع.

وقد تم عرض نماذج من الفلاسفة المؤيدين للنسبية على أساس أنه لا يمكن الفصل التام بين العلوم أو نفي التأثر المتبادل بينها.

وفي سياق علم الاجتماع هناك من يتبنى فكرة النسبية مع ربطها بالمنشأ المجتمعي ومن هؤلاء:

دوركايم - مثلا ممثل المدرسة الفرنسية- ؛ القيم في نظره مردها الفكر الجمعي الذي يغير كل شيء يمسه ويتصل به، فيرد القيم إلى المجتمعات الإنسانية لأن المجتمع هو مركز لحياة خلقية، ويختلف العالم الجمعي من كيف الكيف أو النوع عن العالم الفردي، فينسى الفرد نفسه من أجل الغاية المشتركة[2].

ماكس فيبر أيضا ينفي مطلقية القيم ويتفق مع نيتشه في أن "الوقائع لا توجد خارج المعنى الذي نضيفه عليها، ويرفضان أي تصور أبدي عن القيم وحدها السياقات التاريخية تخلق قيما"[3].

إذن القيم عند فيبر وكذا عند دوركايم ذات منبع اجتماعي، وهي أيضا بالنسبة لهما "تاريخية، حيث نستطيع أن نفسر في ضوئها الصراعات التي تنشأ بين مختلف الجماعات والأحزاب والأفراد في كافة المجتمعات... والقيم ترجع إلى استجابة الأفراد للوسط الاجتماعي أو الموقف الذي يعيشونه"[4]

اشتقاق القيم عن التجمعات الإنسانية وربطها بالأرض لا بالسماء (الغيب) جعل القيم، تتغير طردا مع تغيرات الاجتماع الإنساني وهنا انبجست النسبية القيمة.

د/المنشأ الفردي للقيمة:

القيمة كما يقرها الكثير من الباحثين علاقة بين الذات والموضوع، وذات الإنسان متبدلة ولذلك ارتبطت نسبية القيمة بشخصية المقوم ويؤكد هذا المعنى كمثال "اجبرن ونمكوف "Ogburn et Nimkoff" "أن القيمة كالذوق مسألة شخصية لا تخضع للقياس، وفي مكان

---

1. نادية محمود مصطفى وآخرون، المرجع السابق،، ص 23
2. صلاح قنصوة، المرجع السابق ص 79-80
3. لوران فلوري، المرجع السابق، ص 18
4. محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، المرجع السابق، ص ص 323- 324

آخر يقولان ومن سوء الحظ أنه لا توجد مسطرة للقياس تقيس القيم سواء أكانت قيما خلقية أم غير ذلك، مثلما تقاس المسافات والأطوال، كما يبرز هذان العالمان أيضا أنه "لما كانت القيم شخصية subjective فإن كثيرا من علماء الدراسات الاجتماعية يهملونها إهمالا تاما ولا يعيرون دراستها أي اهتمام على الإطلاق"[1].

إذن إذا كانت القيم حسب نيتشه ودوركايم وفيبر ذات منشأ اجتماعي فهي عند أوجبرن ونيمكون فردية وغيرهما كثير.

وهي " ما دامت انسانية شخصية تتوقف على الاعتقاد، فلا بد إذن أن تكون نسبية (relative) بمعنى أنها تختلف عند الشخص بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه كما لا بد أن تختلف أيضا من شخص إلى شخص، ومن زمن إلى زمن ومن مكان إلى مكان ومن ثقافة إلى ثقافة، فمن يحب شخصا ويميل إليه يرى له قيمة عنده، وبالعكس لا يرى قيمه لمن يكرهه أو ما لا يأبه به"[2]

الترجيح والمفاضلة الفردية النابعة من اعتقاد هي ما ينتج تبني الفرد الواحد لعدد من سلالم القيم، هذه الفكرة الناتجة عن رؤية النسببية التي سبقت الإشارة إليها.

كل هذه الاعتبارات وأخرى جعلت تبني النسبية أمرا مفروغا منه عند بعض العلماء، لكن هناك من له رأي آخر يفيد القول بالنسبية و يتبنى الإطلاق.

2-4/ مطلقية القيم:

إذا كان أصحاب القيم النسبية رأوا أن القيم متغيرة بتغير الزمان والمكان وأن أصحاب الوضعية يرون أن القيم لها وجود موضوعي مستقل عن الإنسان تفرضه ظواهر العقل الجمعي، ومن يرى أنها ترتبط بالمنفعة وغيرها، فهناك طرح مقابل يرى القيم في إطلاقها.

حيث "يقر كثير من الفلاسفة بوجود "قيم أسمى من الشخص أو فوق الفرد بل قيم "أبدية" و "مطلقة" ثم إن منشأ القيم وعلاقتها بها تشير إليه من الأشياء المرغوبة وبالمشاعر القيمية التي تصاحبها"[3]

الأكيد أن التأكيد على فكرة مطلقية القيمة ليست وليدة الحاضر بل ممتدة الجذور هي أيضا إلى الفكر اليوناني القديم مع أفكار بعض الفلاسفة على رأسهم أفلاطون بفكريته الطوبائية المثالية مع ما عرضه عن مدينته الفاضلة، حيث ظهرت فكرة الخير التي عبر عنها في جمهوريته، فحينما جعل أفلاطون من الخير قيمة العالم المثالي واعتبره مبدأ

---

1. فوزية دياب، المرجع السابق، ص 29
2. المرجع نفسه، ص 31
3. محمد بلفقيه، المرجع السابق، ص 33

تتوحد بفضله كل "الأشكال" الأخرى وتنتظم فهو يكون قد وضع القيمة فوق الوجود معتبرا إياها المبدأ الأسمى للتفسير"[1].

ويشاطر أفلاطون الرأي فريق من العلماء حيث يرون أن "الجمال والخير والحق والعدل، إنما هي صفات أو قيم جوهرية عينية في ذات الأشياء الموصوفة، ليست مما يضفيه الناس عليها من عقولهم أو نظرتهم إليها أو إحساسهم بها بل هي موجودة – في رأيهم- "بالفطرة" وهؤلاء هم المؤمنون بالأديان ونصوصها وتعاليمها"[2]

من هنا كان الرفض لنسبية القيم، فالتغير والتبدل في الواقع الاجتماعي ليست أسبابا جوهرية لنفي رؤية الثابت كما يتفضل به عديد من العلماء وأبرزهم، ماكس شيلر (Max Scheller) حيث يعد من المناوئين والناقدين اللاذعين للقائلين بالنسبية.

وأول مدخل لتأكيد رؤيته حول مطلقية القيم يؤكد أن:-

أ/القيم مستقلة عن البشر:

فيما ذهب إليه أصحاب النزعة النسبية من أن التقييم متعلق بالأفراد، يفند شيلر ذلك حيث يرى أن القيم مستقلة عن البشر الذين يقومون بعمليات التقييم ولكي يثبت ذلك نجده يقارن بين القيم والألوان لكي يوضح أنه في كلتا الحالتين هي خواص مستقلة عن الكائنات التي تحملها، كحديثنا عن اللون الأحمر إما باعتباره لونا خالصا في "الطيف" أو الإحساس بالحاجة إلى إدراكه باعتباره غطاء لسطح ما، أو باعتباره خاصية معقدة، وبالتالي فإن القيم متضمنة في حامل، ولكنها في نفس الوقت مست\قلة عن حاملها.[3]

ب/ القيم مستقلة عن المحمولات والأفعال:

صفات القيم لا تتغير بتغير الأشياء والدليل على ذلك أننا نستطيع أن ندرك قيمة ما أعلى من قيمة أخرى، فعلى الرغم من أنه يُحكم على القتل بأنه شر، فإنه سيظل شرا حتى ولو لم يحدث فعلا، وسيظل الحسن حسنا.

والقيم باعتبارها خواصا مستقلة لا تتغير مع الأشياء طالما أن اللون الأزرق لا يتحول إلى لون أحمر، عندما يدهن شيء أزرق باللون الأحمر، فإن القيم بالمثل لا تتأثر بالتغيرات التي تخضع لها الموضوعات المتجسدة فيها، مثلا خيانة صديقي لا تغير من

---

1. ناصر الدين الأسد، القيم بين الخصوصية و العمومية، مؤتمر الثقافة و القيم، المرجع السابق، ص 34
2. المرجع نفسه، ص 37
3. وفاء عبد الحليم محمود، المرجع السابق، ص266.

قيمة الصداقة، فاستقلال القيمة يعني ثباتها كما يعني أنها مطلقة وليست مشروطة بأي فعل بصرف النظر عن طبيعته سواء أكان هذا الفعل تاريخيا أو اجتماعيا أو بيولوجيا أو فرديا فمعرفتنا بالقيم هي المتغيرة أما القيم في ذاتها فهي ثابتة لا تتغير"[(1)]

وهذا لا يعنى أن التجسد المطلق للقيمة تاريخيا لم يحصل، إذ التاريخ الإسلامي قد أثبت تطابق القيمة الثابتة المطلقة في الواقع تطابقا كليا إذ كانت كثيرا من القيم قد جسدت في الواقع من خلال حياة النبوة وتمثل القيم فاقترن الإطلاق بالواقع .إضافة إلى أن الرؤية الجماعية هي أيضا من بين الميكانيزمات المحددة لسياق القيمة المطلقة، فالفعل الجماعي يجسد مطلقية القيمة. وهذا ماورد في الخطاب القرآني في وصف الخطاب بالجماعية "أفلا يعقلون، يتقون، يعدلون وهكذا" .

كما أن الانتقال التاريخي للقيمة يعبر عن مطلقيتها، وهذا ورد من خلال تلفت الحضارات المختلفة في سياقات زمكانية متعددة، كالتتبه اليوناني، والتتبه الاسلامي، والتتبه الغربي وتتبه كل الإنسانية باختلاف موقعها من التاريخ، يؤكد على أن القيمة مطلقة في وجودها. مع اختلاف التعبير عنها، وهذا ما سيحيل إلى عنصر المنظورية .

4-3/ منظورية القيم:

الطرح السابق قد بين حدي النقيض في إشكالية القيم حد النسبية وحد المطلقية، ويسوق التأمل في الطرحين السابقين عديدا من التساؤلات المرتبطة بالحد الأول والثاني.

- في حد النسبية إذا كانت القيم نسبية موكلة للفرد مطلقا فما هو الناظم الذي يمكن الاحتكام إليه أو ما هو معيار تبني القيمة، في مواقف الحياة المتشعبة المتشابكة؟.

إذ انتقال الفرد بين القيمة الإيجابية والسلبية مكفول للاختيار الشخصي وهنا يغدو الحراك بين ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه دون ضابط فيخلف ذلك ازدواجية في المعايير وانفصاما بين الأقوال والأفعال.

- في الحد الآخر وهو حد إطلاقية القيمة، يتبادر سؤال آخر وهو إذا كانت القيمة مطلقة مطلقا، فكيف يمكن تنزيلها على الواقع، وهنا تصبح القيمة كشيء ؟.

وللإجابة عن التساؤلين ظهرت رؤية وسيطية بين المطلقية والنسبية كطرح بديل أشار إليه ماكس شيلر وهو ما أسماه بمنظورية القيم حيث وفي نقده للقائلين بالنسبية تفطن إلى أن القيم مستقلة عن الأفراد والأشياء. وبذلك يكون المتغير هو معرفتنا بها، إذ القيمة في نظره "مطلقة ومستقلة عنا مثلا القيمة الجمالية موجودة في قطعة موسيقية، كل منا يدركها حسب حالته النفسية، فالبعض قد يدركها على أنها تبعث في نفسه السرور، وبالتالي تظل

1.وفاء عبد الحليم محمود، المرجع السابق، ص ص 266-267

لها قيمة مهما اختلف المقيمون، وهذا يجعلها نسبية بالنسبة للمدرك إلا أنها في حد ذاتها مطلقة ثابتة فهي مستقلة "[1]

إذن بالنسبة لشيلر الإنسان هو المتغير وما يحيط به أما القيم فأشياء ثابتة لا تتغير، وهذا ما عبر عنه **بمنظوريتها**، إذ هو "يسلم أن القيم كيفيات أي أنها كقيم لا تتغير وإنما المتغير معرفتنا بها، ولا تقبل التحويل بعضها إلى بعض... وأن عالم القيم الخالدة ثابت يظهر لكل مجتمع وكل فترة تاريخية فقط من منظور محدد بالزمان، لذلك يجب علينا ألا نتكلم عن نسبية وإنما نتحدث عن منظورية القيم (Perspectivision) فالمقصود بمنظورية القيم هو النقطة المناسبة التي تتيح لنا رؤية القيم سواء في الزمان أو المكان.

منظورية القيم إذن حل وسطي بين المطلق والنسبي، إذ تبقى ضمنها القيم مطلقة مستقلة؛ الشر شر في أي زمان ومكان، والعدل كذلك. ولكن يبقى تمظهر ذلك الشر في الواقع نسبي.

فالعدل كقيمة مطلقة يمكن أن تتجلى بنسب متفاوتة من زمن إلى آخر ومن مكان إلى آخر، كالعدل في الحكم أو في القضاء أو الأسرة... أو. ولكن تجميعها جميعا يدخل في إطار العدل كمفهوم عام ولذلك نقول عن فلان يعدل بين الناس عادل، ولا نقول أنه العدل، إذ من غير الممكن أن يوصف الفرد الواحد بالقيمة المطلقة (صادق، وليس الصدق، كاذب وليس الكذب، كريم وليس الكرم) وهو اتصاف الفرد بالقيمة كحامل قيمي.

يساند هذا الرأي عدد من الباحثين على رأسهم نادية محمود مصطفى في كتابات المعهد العالمي للفكر الإسلامي، حيث ورد أنه:[2]

"بإمعان النظر في قضية إطلاقية القيم ونسبيتها فإن لقضية القيم جانبان:

الأول: يتعلق بالقيم في جوهرها الثابت والمطلق عبر الزمان والمكان والإنسان، هذا الجوهر لا يمكن التخلي عنه في سياق الإطار البحثي، أو السياق الحركي أو التطبيقي، إن القيم الثابتة هي جزء لا يتجزأ من الحديث عن إمكانية الضبط القيمي والالتزام بها تنظيرا وتطبيقا، وإدراك الإنسان لهذا الجانب الثابت نابع من إطاره الفطري، والبحث في قاعدة المشترك الإنساني وقاعدة التعارف كعملية ، القيم وفق هذا الجوهر الثابت حاكمة للحركة والفكر والنظم ضابطة لجملة العلاقات على تنوع مستوياتها وتشابك عناصرها.

الثاني: يتعلق بالقيم في تجلياتها المتغيرة، فإن البحث في الجوهر القيمي، قد يختلط لدى البعض بالظروف والوعاء والمجال للفعل المراد تقويمه، ويجعل هؤلاء من تغير الأفعال لتغير القيم والنظرة لها تأويلها وتفسيرها، ووجه القصور في ذلك النظر يكمن في الخلط

---

[1]) نادية محمود مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 266

[2]) المرجع نفسه، ص33.

بين الجانبين. فالوعاء المتغير لا ينفي رؤية الثابت الذي يتحكم بعناصر المتغير (الزمن، المكان، الإنسان، الأفعال، الحوادث، العلاقات،...إلخ) وتكييف المتغير لمصلحة الثابت غالبا ما يعطي إمكانية الضبط لعناصر العلاقات وفق عناصر قيمة منضبطة، أما حدوث العكس بتكييف الثابت لمصلحة المتغير وعلاقات لقوة الكامنة خلف الحوادث المتغيرة فغالبا ما يفضي إلى علاقات شائعة شديدة التحكم والاستبداد والانتقاء المؤدي للفوضى.

ضبط العلاقة بين الثابت والمتغير كفيل بحل إشكالية القيم وتغير الوعاء لتشغيل القيم، ومن ثم النظر الدقيق لإطلاقية القيمة ونسبية تجلياتها.

عبر ما سبق ذكره تفند الدراسة ما يذهب إليه الكثير من اعتبار القيمة نسبية، تبنيها يخضع للظن والهوى، المنفعة تحددها تارة والتجربة والمواقف طورا، فيغدو الفرد مذبذبا بين تبن قيمي إيجابي وآخر سلبي هذا عن الفرد الواحد، وما يقال عن المجتمعات مرورا بالجماعة وصولا إلى الحضارات سواء.

إذ القيمة مطلقيتها ترتبط بمرجعيتها المطلقة وأمتنها الغيب كأصل مولد للقيمة، الرجوع إليه ناظم للتنقل القيمي.

وهنا يجب الإشارة إلى أن منظورية القيم لا يمكن أن تترك مرهونة هي أيضا للتغير، إذ لو تركت كذلك سنصل بالضرورة إلى معنى النسبية. لكن إذا ربطت المنظورية بالمرجعية الثابتة وأدلها الوحي، كان الناظم ثابتا لتحرك المنظورية، وحتى لو تحركت كان التحرك متصلا بمنظورية ثابتة المرجعية، فلا يتم بذلك الاختيار العشوائي، وإنما الاقتراب يكون في شكل مرتبط بأصول وثوابت تحدد المنظورية وتكون سببا و ميكانيزما لإنزال الثابت على المتغير .

5/ <u>**المحددات الاجتماعية لاكتساب القيم:**</u>

وضع هذا العنصر في هذا الموقع بالذات قصدا لتأكيد المعنى السابق، إذ تتضمن كثير من الكتب عناوين مختلفة تعبر عن مصادر اكتساب القيم، وهي تبرز مؤسسات عديدة تساهم في نقل القيم، هذا الانتقال يجعلنا نتساءل كيف يمكن للنسبي أن يثبت حتى ينقل جيلا عبر جيل أو أن ينقل عبر أزمنة وأمكنة مختلفة، ونحن نتكلم عن اكتساب الفرد للقيم والاكتساب يفترض ثباتا يسهم في الانتقال؟.

ولقد تفطن العلماء لعديد من المصادر القيمية التي تعد محددات أساسية لاكتساب القيمة ضمن الاجتماع الإنساني، ولقد عرف ريشر Rescher عملية اكتساب القيم لدى الكائن البشري بأنها: "العملية التي يتبنى الفرد خلالها مجموعة معينة من القيم، مقابل التخلي عن

قيم أخرى، والتغيير هنا يتضمن إعادة توزيع الفرد لقيمه سواء على المستوى الفردي أو الجماعي"[1].

وعلى المستوى الاجتماعي توجد ميكانيزمات لتلقي القيمة تعتمد على التعلم، المحاكاة الملاحظة، القدوة، والضبط الاجتماعي، وغيرها وهي كلها تمارس ضمن مؤسسات تفيد في اكتساب القيمة، المتأمل فيها يجدها تتسع بعد ضيق كالدوائر المتسعة من نقطة مركزية.

عملية الاكتساب إذن مرتبطة بما يحيط بالإنسان، فالإنسان منخرط اجتماعي له انتماءات مختلفة تسهم بشكل كبير في بلورة القيم لدى الفرد، أو كوسائط لنقل القيم جيلا عبر جيل.

5-1/1/ ***الأسرة أول نظام تكويني للعلاقات في المجتمع:***

من المسلم به اجتماعيا أن الأسرة هي اللبنة الأساسية في الاجتماع الإنساني، وهي نظام قائم بذاته يعد ركيزة أساسية للحفاظ على النوع الإنساني وتنميته كما وكيفا.

ومع ما يتصل في السياق المفاهيمي للأسرة من تعريفات لا يكفي المجال لسردها تبقى أبسط دلالة لها هي الدرع الحصين، وهي دلالة معبرة عن الممانعة، ومع ما يرتبط بها من اختراق للأسرة كتغيير لمفاهيم ومبادئ الأسرة وعملية الانقلاب الجذري في مفهوم الأسرة تكوينا ووظيفة عبر ما تذهب إليه بعض المذاهب اللادينية المادية والعلمانية كديانات جديدة والمحاولات العالمية الرامية إلى إيجاد نظام اجتماعي بديل ينوب الأسرة وتوكل إليه وظائفها واستبدالها بأنماط علائقية جديدة تفكك نظام الزوجية.

إلا أن الأسرة لا زالت على نفس المستوى من الأهمية خاصة وأن لها خصائص لا يمكن نكرانها ومنها:

- بوتقة للحفاظ على النوع البشري كوحدة للتكاثر المشروع.
- من أمتن أنظمة ربط النسيج الاجتماعي بلحم القرابة والدم والمصاهرة وتأصيل العلاقات شرعا وعرفا لعدم اختلاط الأنساب.
- تعد العلاقات الأسرية من أدوم وأمتن العلاقات كعلاقة الأبوة، الأمومة، البنوة، العمومة،... وهي صلات لا يمكن نفيها ولو بالمقاطعة، عكس أي نوع علائقي اجتماعي، آخر كالصداقة مثلا تزول بإدارة زوالها.
- بوتقة لتنظيم الغرائز والحاجات الطبيعية والنفسية العاطفية.
- من مواصفات الأسرة أيضا إضافة إلى ما قيل أنها نظام أخلاقي وتعد أول مؤسسة للتنشئة الاجتماعية للفرد تورث الأخلاق وتجسد معاني التعاون والتكافل

1 .عبد السلام السعدي، المرجع السابق، ص ص 146-147

الاجتماعي عبر ميكانيزمات وأساليب التربية الوجدانية والدينية والخلقية في جميع مراحل الحياة.

إذن للأسرة دور بالغ الخطورة في تبني الفرد لقيمه ونوعيتها فهي بمثابة المحضن الأول للتطعيم الاجتماعي للفرد، لأنها تحدد للفرد اتجاهاته وترسي نمط سلوكه وأخلاقه، وهذا نتيجة ما يتلقاه الفرد من تنشئته. ضمن شبكة علاقاته الأسرية بما تتضمن من علاقات الأبوة والبنوة والأخوة، ومثال تلك القيم، قيم التعاون والمشاركة، الالتزام،الحلم، البر،الود...

فتنعكس على رؤيته للحياة وعلى سلوكه خارج أسرته.

ولذلك تنبه الكثير من العلماء إلى دور الأسرة في ترسيخ القيم وهذا تاريخيا وحتى ما قبل الميلاد مع كونفوشيرس مثلا ممثل الفكر الاجتماعي، الشرقي القديم أين يؤكد على أن "الأسرة هي الخلية الأولى لتجربة الأخلاقية الفاضلة؟ أن الأسرة تعتبر بمثابة مجتمع صغير يمرن فيه الفرد على الفضائل ثم تشع التجربة الأخلاقية إلى المجتمع الخارجي الكبير"(1).

إذن هذه الخلية الصغيرة كما يعبر عنها اجتماعيا هي مركب أو مؤسسة اجتماعية إنسانية تحمل من العلاقات المتشابكة في نسقها المغلق الكثير:

العلاقة الزوجية، العلاقة الوالدية (علاقة الأبوة، علاقة الأمومة) علاقة البنوة، علاقة الأخوة،...

وفي نسقها المفتوح تمثل علاقات القربى والمصاهرة، والجيرة،... فهي تمتد في إشعاع علاقاتها إلى المجتمع برمته فتنتج نسيجا اجتماعيا يعبر عنها وعن تماسكها وصحتها الداخلية. كما أن لها أنظمة تحفظها كنظام الزواج. مؤشر بدايتها ونظام المحارم المحدد للمسافات بين أفرادها،ونظام الميراث،المحدد للنظام الاقتصادي لها والنظام العلائقي، ونظام الطلاق،... كما أن لها مستويات اجتماعية، اقتصادية، سياسية، وثقافية،...

إذن الأسرة هي مركب قائم بذاته، يمثل مجتمعا مصغرا عن المجتمع الأكبر هي ليست نسيجا بسيطا يمكن وصفه بدلالته الخارجية، وإنما يمكن وصفه بدلالته الميكرو والماكرو اجتماعية، وهي مفتاح أولى لمتانة شبكة العلاقات الاجتماعية ونسيج المجتمع ككل.

ولذلك تعد مركزا ومحصنا أوليا لزرع القيم والأخلاق وتثبتها وهي أداة أساسية لتخليد القيم ونقلها جيلا عبر جيل كأداة وسيطية للتاريخ الإنساني كله.

---

1 . أحمد الخشاب، المرجع السابق، ص 106

ولهذا تنبه الدين الإسلامي لتلك الأهمية حيث أن المتأمل في الوحي بشقيه يجد نسقا متكاملا من الآيات تهتم بالأسرة من بدايات تشكلها إلى نهايتها (انفصال الزوجين أو وفاة أحد الزوجين) حيث أن هناك حديث عن الخطبة بتفاصيلها، والزواج والمهور والعلاقة الزوجية الحميمية وطريقة حل المشاكل الزوجية والتدرج منها، والإنفاق واليتم الميراث وعلاقة الأبناء بالآباء والعلاقة العكسية، ونظام المحارم والطلاق كآخر الحلول وغيرها من اهتمام وتفطن من الصعب ذكره في هذه الصفحات وكلها دليل على أهمية الأسرة عموما وعلى أهميتها كناقل اجتماعي وحضاري تاريخي للقيم الإنسانية.

5-2/*المؤسسات التربوية:*

إتماما للتنشئة الأسرية تضاف المدرسة والمؤسسة التربوية كحلقة ثانية في التنشئة الاجتماعية، بما تسهم به من تنمية لشخصية الفرد.

ومن المعروف بداية أن تواجد الأسرة تاريخيا سابق لوجود المدرسة. والتربية والتعليم بذلك مهمة خالصة للأسرة والعشيرة بالدرجة الأولى حتى أن المدرسة لم تكن في المجتمعات البدائية إذ "يقلد الناشئ عادات مجتمعه وطراز حياته تقليدا عبوديا خالصا، إذ المجتمعات البدائية هي في جوهرها تدريب آلي تدريجي على معتقدات الزمرة الاجتماعية وعاداتها و أعمالها " [(1)]

لكن ذلك لم يدم إذ كان للتراكم الكمي للتراث الثقافي كنتاج تدريجي الأثر البالغ في تشكيل مؤسسات مساهمة ومشاركة للأسرة في أداء وظيفتها وغدت المدرسة مؤسسة اجتماعية تساهم في نقل الخبرات التعليمية من جيل إلى جيل.

وقد عرف أحد الباحثين الأسرة بأنها "مؤسسة أسسها المجتمع لتربية أبنائه تربية مقصودة ومخطط لها. تنقل بواسطتها الثقافة الخاصة بها وبطرق تقبلها وترتضيها إلى الأجيال الجديدة لتحافظ على تراثها"[(2)] .

ومع أن الكثير من تعاريف المدرسة تؤكد على أنها مؤسسة لنقل المعارف، إلا أن هذا التعريف يربطها بالتربية، حيث وفي الوقت الحالي تم تداخل مفهومي التعليم والتربية إلى حد كبير، حتى غدا التعليم الجيد هو نموذج تربوي مطبق.

وبغض النظر عن معنى المفهومين تبقى المدرسة والمؤسسة التربوية عموما محطة ثانية للناشيء لتطبيق القيم والأخلاق وربطها بما تم تعلمه في الأسرة وإثراء منظومته القيمية بقيم جديدة من خلال الاحتكاك بنموذج مجتمعي آخر، فتسهم تلك المؤسسات ببناء

---

1 . أسامة ظافر كبارة، المرجع السابق، ص 2224-23

2 .المرجع نفسه، ص ص 75-76

شخصية الفرد وتساعد في نموه المعرفي والاجتماعي والجمالي والقيمي، استكمالا لوظيفة الأسرة في عملية التطبيع الاجتماعي للفرد.

5-3/الإعلام:

في خضم التغير المتلاحق في الحياة الإنسانية تدخلت متغيرات عدة تعد مصادر قيمية مهمة بغض النظر عن إيجابية أو سلبية القيم المكتسبة ضمنها.

وفي ظل ذلك ظهر الإعلام بمؤسساته ووسائله المرئية والمسموعة كمحدد حقيقي لاكتساب القيمة.

وقد اهتم العديد من المختصين في المجال بتعريف الإعلام، لكنهم لم يتفقوا على تعريف موحد له، ومع ذلك يعد الإعلام أداة اخبارية ترفيهية تعليميية وغيرها حيث "يرى البعض أن الإعلام هو تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة، التي تساعدهم على تكوين رأي صائب حول واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الرأي تعبيرا موضوعيا عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم"(1)

لهذا السبب أصبح الإعلام جزء لا يتجزأ من حياة الفرد بتجهير المعلومة لأفراد المجتمع دون جهد منهم.

كما أن الإعلام بوسائله أصبح طرفا في عملية التنشئة الاجتماعية ينقل القيم والعادات الاجتماعية وأنماط السلوك، كما أن ذلك لا يتوقف عند حدود المجتمع الواحد بل يتعدى ذلك ليكون نافذة على المجتمعات جميعها بعاداتهم وأعرافهم وقيمهم ليطوي مسافات العالم والحساب الجغرافي له ويحوله إلى رواق رقمي محدود.

ولكن "على الرغم من الاعتقاد بأن وسائل الإعلام تمثل أداة من أهم أدوات التنشئة الاجتماعية، توجد نزعة فكرية أخرى تقول إن وسائل الإعلام تمارس عملية تشويش على عملية التنشئة وتعيق حركتها وهو ما يعرف بظاهرة اللاتنشئة، فوسائل الإعلام في إطار هذا المنظور تؤدي إلى تفكيك الحياة الاجتماعية للعائلة، وباختصار ينظر إلى وسائل الإعلام بوصفها أدوات معادية للثقافة"(2) .

إذن مع التطور العلمي والتقني والانتشار الهائل لوسائل الإعلام فقد اعتبرت عاملا أساسيا وخطيرا في عملية التنشئة الاجتماعية للناشئ وناقلا استراتيجيا للقيم بأنواعها

---

1 . عبد العظيم نصر المشيخص، الانحرافات الاجتماعية، مشكلات وحلول، بيروت، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2005. ص 216

2 .ماجد زيود، المرجع السابق، ص56.

اعتمادا على الرموز والدلالات الموجهة الممزوجة بالتشويق والإثارة والترفيه، فغدا الإعلام بوسائله سلاحا ذو حدين استلاب إيجابي لقدرته على نقل الأخبار والمعلومات وخبرات الشعوب مع قدرة على مخاطبة شرائح كثيرة من الناس على اختلاف مستوياتهم وأعمارهم كما ونوعا لسهولة اقتنائه وتوفيره للجهد والوقت والمال، واستلاب سلبي؛ بما تثيره من استنزاف للوقت وقدرة على التأثير فإذا كانت وسائل الإعلام تنقل أخبار العالم فهي في الآن نفسه تغلق عوالم جديدة قد تكون سببا في عزل الفرد عن ممارسة كثير من النشاطات الاجتماعية كما تغير نظرته للعالم وتنتج تأثيرات عديدة انفعالية واجتماعية كالعزلة والتفكك والانفرادية، كما يسهم في نقل عديد من القيم تصل إلى مستويات التفضيل والإلتزام دون إدراك من الفرد كقيم العنف، الجنس، الرعب والمنفعة؛ (البراجماتية،النفعية). وقيم الاستهلاك.

هذه السلطة المزدوجة التي تنقل قيما ومعايير اجتماعية وتغيرا قيميا وتحل محلها أخرى جديدة اعتبرت "وسائل الإعلام الجماهيري بأنها الثورة الثقافية الرابعة، وذلك نظرا للاتساع الجماهيري الذي توفره والذي يجعل من الفكر المذاع أو المرسل أمرا منتشرا بين الناس بشكل لم يسبق له مثيل"[1].

ولهذا أصبح الإعلام حلقة أخرى من حلقات نقل القيم إيجابا وسلبا من خلال التدفق الإعلامي الهائل "إذ جاء في تقرير منظمة اليونسكو أن إدخال وسائل جديدة وخاصة التلفزيون في المجتمعات التقليدية أدى إلى زعزعة عادات ترجع إلى مئات السنين وممارسات حضارية كرسها الزمن"[2]. وهذا ما يلاحظ على الريف اليوم كمجتمع محافظ أين أصبح الحديث عن إعادة النظر في هذا المفهوم واردا لما لحق به من تبدل قيمي جعله لا يختلف في بيئته وتركيبته وعاداته وتقاليده عن المناطق الحضرية وهذا تبعا لمثيرات منها الإعلام.

إضافة إلى التأثير العقدي للإعلام والثقافي والسياسي وغيره وفي هذه المسألة يقول عبد الوهاب المسيري "المفكر المصري الراحل": "اليوم الإعلام وخاصة الإعلام المرئي الذي تغول وتعملق هو الآخر وأصبح قادرا على الوصول إلى المواطن في أي مكان وزمان، كما أنه أصبح قادرا على التدخل في تعريف الإنسان لنفسه وتحديد صورته والتدخل في أخص خصوصيات حياته وحياة أطفاله، وصياغة أحلامه ولا وعيه وفي تحديد خريطته الإدراكية أي إدراكه لواقعه ولمن حوله، بل ولذاته، إن ظهور الإعلام

1 . أسامة ظافر كبارة، المرجع السابق، ص 280
2 . عبد العظيم نصر المشيخص، المرجع السابق، ص 240

المرئي غير شكل التسلية وأسلوب الحياة فهو أولا يشجع على التلقي ليرى الصور الملونة السريعة،... والصورة في عصرنا أصبح لها سطوة كبرى"[1].

5-6/الدين:

مما سبق يتضح أن مصادر القيم حلقات متصلة يتأثر ويتفاعل بعضها بالبعض الآخر، ولا شك أن تلك الدوائر تمثل نسقا متشابكا يضاف إليها الدين كمصدر عام يؤثر فيما سبق من مصادر.

ولعل الحديث عن الدين يحتاج إلى صفحات لأن القول بالدين دون تحديد لماهيته يجر إلى دوائر كثيرة تلامس الإنسانية بأبعادها وهو قديم قدمها مرتبط بنشأتها مصاحب لها، لأن السلوك الديني مظهر دائم للإنسان في شتى العصور و"الدين من الظواهر التي يصعب وضع مدلول محدد لها، وهذا يرجع إلى عديد من الاعتبارات؛ كصعوبة شمول تعريف الدين على أرقى وأدنى صورة له لتنطبق على كل المجتمعات الإنسانية رغم اختلاف ظروفها، كما أن عدم الاتفاق من جانب العلماء على ماهية الدين البدائي، ومدى التفرقة بينه وبين غيره من الأديان، شكل صعوبة بالغة لوضع تعريف محدد للدين"[2].

ومع ذلك فمفهوم دين "مشتق من الكلمة اللاتينية Religers وتشير إلى الإيمان بوجود قوة عليا مسيطرة، أما الاسم Religio فهو يعني موضوع هذا الإيمان، وهدف النشاط المرتبط به، والأديان هي "أنساق للمعتقدات وللممارسات، والتنظيمات تشكل الجانب الأخلاقي للسلوك، والمعتقدات الدينية هي تفسيرات أو تأويلات للخبرة المباشرة بالرجوع إلى البناء المطلق للعالم، وإلى القوة فوق الطبيعة التي تسيطر على الكون وظواهره والسلوك الديني سلوك مقدس وطقوس تفرض على الشخص ممارسات مقننة تحدد علاقة الشخص بالقوة العليا..."[3] .

ولعل الاهتمام بالدين اجتماعيا عند عامة الناس موجود، وهو موجود أيضا ضمن الدراسات السوسيولوجية والأكاديمية عند العلماء، حتى صار له علم يختص به هو علم الاجتماع الديني، هذا الاهتمام راجع لعدد من الأسباب "أهمها :

---

1 . سوزان حرفي، عبد الوهاب المسيري، العلمانية الحداثة، العولمة، (حوارات) دمشق، دار الفكر، 2009. ص 105

2 . سامية مصطفى الخشاب، دراسات في الاجتماع الديني (علم الاجتماع الديني) القاهرة، دار المعارف، 1988. ص 21

3 . محمد عاطف ، قاموس علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 351

ü الدين معطى كوني ووجودي أصيل في التجربة الإنسانية، لأن الدين لازم للإنسانية منذ نشأتها الأولى بحيث لا يوجد مجتمع من المجتمعات إلا قام هيكله الاجتماعي على أساس ديني حيث يؤكد ذلك مالك بن نبي فإنه " كلما أوغل المرء في الماضي التاريخي للإنسان في الأحقاب الزاهرة لحضارته، أو المراحل البدائية وجد سطورا من الفكرة الدينية، ولقد أظهر علم الآثار دائما من بين الأطلال التي كشفت عنها بقايا آثار خصصها الإنسان القديم لشعائره الدينية، أيا كانت تلك الشعائر ولقد سارت هندسة البناء في كهوف العبادة في العصر الحجري إلى المعابد الفخمة، جنبا إلى جنب مع الفكرة الدينية التي طبعت قوانين الإنسان بل علومه، فولدت الحضارات في ظل المعابد"[(1)].

ü الوظائف الاجتماعية للدين: عالمية الدين ترتكز على الوظائف الاجتماعية التي تحققها الديانة، فالدين له كثير من الوظائف، فالاعتقاد الديني والمنظمات الدينية تخدم عديد من الحاجات الفردية والحاجات المجتمعية.

ü دور الدين في التغير والتنمية: أحد دعائم تنمية المجتمعات هو الارتباط بالتراث الثقافي والديني في المجتمع، والذي يجعل لذلك المجتمع خصوصية مستقلة بذاتها للترابط والتكامل بين القيم الدينية والتنمية.

ü ظهور الأشكال البديلة للدين: ازدادت في المجتمعات الغربية أشكالا بديلة أو بدائل وظيفية للدين مع تزايد عددها وعدد معتنقيها مما دفع علماء الاجتماع للتركيز عليها ودراستها لمعرفة مسبباتها"[(2)].

كل هذه الأسباب وأخرى أثارت انتباه العلماء الاجتماعيين للاهتمام بالدين في تخصص خاص.

الأكيد أن الدين يمثل علاقة الإنسان بالغيب علاقة تعبر عن عقيدة وإيمان وعاطفة وإدراك بغض النظر عن طبيعة تلك العلاقة ونوعيتها. تلك العلاقة تفسر رؤية للإنسان والكون والحياة تترجم إلى ممارسات وطقوس وشريعة ومنهاج.

الدين إذن علاقة إنسان بإله من الغيب أو الأحياء أو الجماد كما تمثله الديانات السماوية أو الديانات القديمة في اليونان والرومان من عبادة الأبطال والسلف أو عبادة البقر أو النار وغيرها وهي اقتران بمثل أعلى يدعم توجيه الإنسان.

---

1 .عبد العزيز برغوث، نحو منظور حضاري في دراسة دور الدين في تشكيل القيم الثقافية، مؤتمر الثقافة والقيم،المرجع السابق، ص 93

2 . سامية مصطفى الخشاب، المرجع السابق، ص ص 14-15 .

ومع ذلك " تتفق الأديان جميعها بصرف النظر عن كونها منزلة أو غير منزلة صادرة عن وحي أو غير وحي، مؤلهة أو وثنية على استنادها إلى موقف معين من القيم، ولعلها هي نفسها موقف قيمي صريح لأن عقائدها لا تعنى بتفسير الكون إلا بقدر ما تحدد ما ينبغي للإنسان أن يقوم به إزاء هذا الكون، وتعتمد نظرة الأديان الكونية على تعيين مراتب الأشياء والأفعال ومنازلها. فثمة ما هو أسمى وما هو أدنى ومتى عرف ذلك التدرج في المنزلة كان التزام المؤمن إزاءها بمواقف محددة قد تكون منها الطقوس والشعائر كما يكون منها الصلات والمعاملات، ويسلم هذا التدرج القيمي إلى قيمة عليا تكون منبع القيم جميعا. ومصدر السلطة والإلزام، وأصل الوحدة في كل تجليات الكون، وعلى هذا يكون الخلاص أو الفوز في الدنيا والآخرة، بمدى الامتثال بالقيم الدينية والأخذ بما تأمر به واجتناب ما تنهى عنه"[(1)]

وبما أن الدين الإسلامي هو الدين الجامع المعبر عن هويتنا، فهو الأولى بالحديث إذ هو كل " قيمي، والشريعة فيه تعبر عن توجيه قيمي للإنسان في مقابل الذات، الإنسان، الطبيعة، والغيب، أي علاقة بالإنسان وبما يحيط به، وكلها تعبر عن شكل قيمي ينظم الحياة في مقاصد ترتبط بالاستخلاف والإعمار.

والمتأمل في المصادر الإسلامية كالوحي بشقيه؛ القرآن والسنة يجد نسقيه متراكبة متوالدة تدعو الإنسان للتمسك بالقيم في كل سياقات الحياة، وأدلها في سياق الوحي ما يأتي:[(2)]

1- منطق الحلال والحرام في الدين: الذي بين القيم الإيجابية والسلبية بإعطاء إطار سلوكي محدد يميز بين الصحيح والخاطئ، والحق من الباطل من خلال التوجيه والإرشاد.
2- العقل الجمعي في السياق القرآني: من الملاحظ أن معظم الآيات الواردة في مخاطبة الناس جاءت بصيغة الجمع ومثلها "يعقلون وتعقلون".
3- الخبرة التاريخية التي مرت بها الأمم: وهو توجيه الأنظار إلى التاريخ وإلى العبرة وإلى السنة الاجتماعية المحركة ضمن أنساق قيمية توجه الفعل التاريخي، وفي القرآن تفصيلات كثيرة عن قصص الأمم والشعوب السابقة. حيث أمر الإنسان بالنظر في الدين الإسلامي والتي تؤكد ما للدين من دور يجعله منبعا حقيقيا للقيم يوجه المصادر الأخرى ويؤثر فيها.

1 .صلاح قنصوة، المرجع السابق،ص 217
2 . أحمد المهدي عبد الحليم، المرجع السابق، ص 414.

مما سبق يتبين أن مصادر اكتساب القيم متنوعة متعددة لا ترتبط بالسياق الاجتماعي فقط وإنما تتعداه إلى سياقات اقتصادية بيولوجية، نفسية، وغيرها، فالفرد كوحدة تحيط به دوائر عدة تتسع وتضيق وتظهر و تختفي بحسب حياة الفرد.

ولهذا ما قيل سابقا هو جزء من كل ويبقى (الدين العقل والمجتمع والتاريخ وظروف البيئة واقتصادها وثورة الاتصالات و المعلومات، وغيرها مولدات بل وسائط مختلفة تحدد النمط القيمي للفرد.

6/**أهمية القيم** :

بعد التعريف بالقيم من الضروري تحديد أهمية القيم، كي تتضح أهمية اختيار متغير الدراسة. ومن المعروف أن للقيم أهمية بالغة في جميع نواحي الحياة الاجتماعية. وقد أكد المهتمون بالقيم على دلالتها مهمة في الحياة الإنسانية فأصبحت مادة للدراسة والبحث في مجالات العلم المختلفة إذ " غدت مبحثا أصيلا في عدد غير قليل من أنظمة المعرفة؛ فهي مبحث في الفلسفة، يستقل بدراسات في أحد فروعها الذي يطلق عليه مصطلح "إكسيولوجي" .وهي مبحث مهم في الدراسات التاريخية - ثقافية كانت أو مادية- وهي مبحث يحتل مكانة بارزة في الدراسات: الدينية؛ والأخلاقية، والنفسية، و الاجتماعية، والاقتصادية. "[(1)]

إضافة إلى اهتمام علم الاجتماع بالقيم، مع أن هذا الاهتمام كان متأخرا، إذ على الرغم من أهمية القيم ومكانتها الجوهرية في الحياة الاجتماعية في كافة ميادين النشاط البشري فقد ظلت لفترة طويلة بعيدة عن اهتمام الدراسات الاجتماعية بصفة عامة، لاعتقاد جل الباحثين أن القيم موضوع فلسفي مجرد، وأن دراستها لا يمكن أن تكون علمية بما تعنيه هذه الصفة من موضوعية وحياد "ومما يدعم تعليل هذا الإهمال الذي عرفته دراسة القيم من جانب العلوم الاجتماعية، ما قاله **لفي ستراوس levis-Strauss** في معرض كلامه عن أهمية القيم في دراسة الثقافات المختلفة، أنه " إذا كان قد بدا من العلوم الاجتماعية شيء من العزوف أو التردد أو التقصير أو التباطؤ في معالجة القيم، فمرد ذلك إلى أنه عندما نتكلم عن القيم، إنما نتكلم عن الانفعالات والعواطف والظواهر غير المنطقية. وبما أن مهمة أي علم هي أن يعبر عن الظاهرة بأسلوب منطقي، فإننا نخشى أن يفضي الكلام علميا عن القيم إلى التناقض الحادث عن تفسير بيانات غير منطقية بعبارات منطقية ،فهذا من شأنه أن يهدم هذه البيانات ويشوه طبيعة القيم."[(2)]

ومع أن هذ القول يبين تأخر الاهتمام بالقيم في الفكر الغربي إلا أن هذا لا ينفي اهتمام الحضارات السابقة بها، فظهر الاهتمام بقيم الحق والخير والجمال في حضارات الإغريق واهتمام المسلمين بها أيضا.

---

1) أحمد المهدي عبد الحليم، المرجع السابق، ص409.

2) عبد السلام السعدي ، المرجع السابق،129

ومع ذلك وبغض النظر عن اهتمام العلوم بها زمانا و مكانا، تبقى للقيم اهميتها على مستوى الفرد و المجتمع. ولوجود الإنسان كله ويمكن تبيان ذلك في النقاط التالية:

أ/أهمية القيم على المستوى الفردي: تستلزم الحركة الإنسانية جملة ضوابط ومعايير توجه الحركة وتضبطها، ومن بين تلك الضوابط وجود القيم كعنصر أساسي موجه للسلوك ف" القيم و الأخلاقيات أشياء هامة في حياة أي فرد وجماعة ومنظمة ومجتمع من منطلق عدة أسباب ومنها على سبيل المثال أنها عنصر موجه للسلوك الإنساني، ولها دور في اختيار الوسائل و الغايات بل وتسهم في عملية التنبؤ بهذا السلوك".(1)

اختيار الوسائل والغايات مرهون إذن بعملية المفاضلة، وكلها مرتبطة بسياق حياة الإنسان كلها، ولا تفترق عن مجال دون آخر، إذ الحياة الإنسانية من ابسط صورها إلى أعقدها ما هي إلا عملية مفاضلة وتقويم.والمقوم هو الإنسان.وهو يفترق عن غيره من الكائنات في مسألة المفاضلة والاختيار. إذ على حد تعبير كلايد كلاكون: الإنسان "حيوان مقوم" فهو دائما، وفي كل مكان وزمان يقوم الأشياء أو بعبارة أخرى يصدر أحكاما عليها، فيرى هذا أنه خير وذاك شر، وهذا صواب وهذا خطأ وهذا نافع وذاك ضار، وهذا مرغوب فيه وذاك مرغوب عنه ... ولا شك أن هذا سلوك طبيعي لأن الأشياء و الأفعال في الوجود الطبيعي و البشري ليست جميعها سواء، ولكنها تتفاضل. " (2)

المفاضلة لا تتصل بالتقويم في الوجود الطبيعي للإنسان، أو في عوالم أشيائه بل تنطبق بسياق حياته كلها في ارتباط بفعله ووجوده كله إذ " لا تتم عملية التقويم في فراغ ، وإنما هي العملية الرابطة بين القيمة في ثباتها والفاعل والفعل في حركتهما وعلاقتهما بالقيمة تنزيلا وتفاعلا وتطبيقا، ومن ثم فإن القيمة من الامور الجوهرية عند الدراسة و البحث بحيث يمكن ان تتناسب القيمة ضمن التشكيلات والتكوينات الحضارية والأنساق السلوكية و الأنماط المؤسسية بحيث تصير جزءا من هويتها الحضارية وذاكرتها الجمعية" (3)

ويمكن رصد أهمية القيم بالنسبة للفرد في النقاط التالية:(4).

- القيم تحدد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة: إذ ينبع السلوك الإنساني من القيم فتفكير الإنسان في الأشياء والمواقف يدور حوله بناء تصورات عنها تحدده منظومته

---

3) مدحت أبو النصر، المرجع السابق ، ص 74.
[2]) فوزية دياب، المرجع السابق، ص 22.
[3] نادية محمود مصطفى، المرجع السابق، ص 59.
[4]) ماجد زكي الجلاد، المرجع السابق، ص ص 41.

القيمية، ومن ثم تصدر أنماط السلوك وفق هذه المنظومة. وتأتي أهمية القيم كمنظمات لسلوك الأفراد فيما ينبغي فعله والتحلي به، وفيما ينبغي تركه والابتعاد عنه.

-القيم تقوم السلوكات وتمنعها من الإنحراف : بحيث توجهها لما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه، فتحدد بذلك السلوك المرغوب فيه و المرغوب عنه.

كذلك حدد بعض الباحثين عديدا من العناصر الوظيفية للقيمة و التي تؤكد أهميتها ومنها:[1]

-أنها تهيء للأفراد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم، فهي تلعب دورا هاما في تشكيل الشخصية الفردية وتحديد أهدافها في إطار معياري صحيح.

-أنها تعطي الفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه ليكون قادرا على التكيف والتوافق بصورة إيجابية.

-تدفع الفرد لتحسين إدراكه ومعتقداته فتساعد على فهم العالم من حوله وتوسيع إطاره المرجعي في فهم حياته وعلاقاته.

ب/أهمية القيم على المستوى الاجتماعي:

إذا كانت القيم على المستوى الفردي مهمة فهي على المستوى الاجتماعي أكثر أهمية، حيث ترتبط بحياة الشعوب والأمم على مر العصور، فالمجتمع الإنساني لا يخلو من المنظومة القيمية والمعايير التي تحدد طبيعة علاقة الأفراد ببعضهم البعض.

ويمكن في إيجاز تحديد تلك الأهمية كما يلي: [2]

-القيم تحافظ على تماسك المجتمع وتحدد أهدافه ومثله العليا.

-تساعد القيم في مواجهة التغيرات التي تحدث فيه بتحديدها للاختيارات الصحيحة، وذلك يسهل على الناس حياتهم ويحفظ للمجتمع استقراره.

-تربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضه كي تُحَصِل التجانس بين النظم الاجتماعية المختلفة.

[1]) ماجد الزيود، المرجع السابق، ص 27.
[2]) المرجع نفسه، ص 27- 28.

ويمكن التطرق في البعد الاجتماعي إلى أن القيم تعد من اللحم الحقيقة بين الأفراد والمجموعات في التنظيم. حيث تسهم في حفظ الحقوق والواجبات و تمتين شبكة العلاقات الاجتماعية.

ج/أهمية القيم على المستوى الحضاري:

إذا كانت القيم ترتبط بالفرد والمجتمع فهي أيضا تتصل بالحضارات الإنسانية عبر التاريخ. فهي تحدد نمط أو منظومة القيم المتبناة في كل فعل حضاري إذ "عملية التقويم عملية ذات شان بكل امتدادات العملية التربوية بحيث تحدد كيفيات النظر إلى الأشياء وكيفيات الحكم عليها والطرائق المتنوعة لإضفاء القيمة على الفعل في سياق الفاعلية و التفعيل، وبما يحقق القيمة الحضارية للتكوين الاجتماعي والفردي في سياق المجتمع ... كما أن القيم تحكم الفعل الحضاري الذي يرتبط بجملة العلاقات والأدوار.كما أنها تشير إلى التوقعات في سياق الانخراط في وحدات الانتماء الفرعية والكلية وهي كذلك تحديد ثقافي وحضاري يرشد السلوك كما هي أخيرا أداة أساسية للضبط بمفهوم الالتزام والتكليف والثواب والعقاب والوازع وغير ذلك من أمور تترابط أو تتمايز"[(1)]

وما نشهده اليوم من حكم على مستوى الكيان المجتمعي العام ما هو إلا ارتباط بسياق المفاضلة القيمية على المستوى الحضاري.

وللقيم أهمية أيضا أكثر اتساعا وهي ارتباط القيم بالوجود الإنساني ككل ، حيث تعد القيم سننا لترشيد حركة الإنسان للإعمار والاستخلاف.

إذن القيم ترتبط بكل موقع انساني و اجتماعي وما يؤكد هذه المسألة وكحوصلة لما تم إدارجه سابقا من أهمية نجد أن ماكس شيلر قد أقر بقول جميل أهمية القيم حيث أكد أن"القيم ليست مثلا عليا ولكنها كيفيات لها القدرة على التجسد في الواقع والنفوذ فيه فهي لا توجد فوقنا أو بيننا ، بجانب أنها حياتنا كلها، والأشياء التي تحيط بنا تقع في غمرة من القيم الإيجابية والسلبية ، وفي ضوء ذلك فإن الخبرات الواقعية ليست مجرد واقعات تفرضها بل واقعات تجسد قيما موجودة فيها من غير أن تكون ناتجة عنها" **(2)**

إذن القيم روابط حقيقية للإنسان بعالمه المادي، وعالمه الاجتماعي كمحاولة لخلق النظام الاجتماعي في قلب النظام الطبيعي. قصد التوازن الكوني بين الوجود المادي والوجود الاجتماعي "إذ القيم معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية، تتصل من قريب

---

[1]) نادية محمد مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 60.
[2]) وفاء عبد الحليم محمود، المرجع السابق، ص 265.

بالمستويات الخُلُقية التي تقدمها الجماعة ويمتصها الفرد من البيئة الاجتماعية، ويقيم منها موازين يزن بها أفعاله ويتخذها مرشدا تبصره بكل جنوح تُحَرمه الجماعة، إنها بهذا المعنى، تعتبر وحدات قياسية معيارية تتوصل إليها الجماعة وتلزم بها أفرادها للتمييز بين السلوك المرغوب فيه و المرغوب عنه "[1]

وقد أعطى غي روشيه وظائف عديدة للقيم من بينها وباختصار [2]

-تماسك النماذج : حيث يرى أن القيم تسهم في تماسك القواعد والنماذج في مجتمع معين حتى يمكن تفسيرها، فالقيم تعمل كروابط تفسيرية للنماذج سواء أكانت عناصر فاعلة أم على صعيد الجماعات.

-وحدة الأشخاص النفسية: وظيفة القيم هي وظيفة نفسية- اجتماعية حيث تسهم القيم في تماسك وتكامل إدراك الذات و العالم وكذلك في نوع من الحوافز الداخلية للأشخاص.

-التكامل الاجتماعي: عالم القيم عنصر أساسي فيما أطلق عليه كونت "الإجماع الاجتماعي"، وفيما يسميه "دوركايم" "التضامن الاجتماعي" أو التكامل الإجتماعي اليوم،

القيم هي أصغر قاسم مشترك ضمن الجماعة، حيث أن الانتماء للقيم المشتركة يكون في الوقت ذاته مصدر وحدة اجتماعية.

ولأهمية ما تحدد من أهمية القيم عند بعض الباحثين وعلى رأسهم نادية محمود مصطفى في الكتاب المدرج في أكثر من موقع يمكن تحديد النقاط التالية:[3]

- أن القيم ترتبط بعوالم الأفكار والأشخاص والأشياء ففي عالم الأفكار تعد منهج نظر، وفي عالم الأشخاص تعد منهج تعامل، وفي عالم الأشياء تعد منهج تناول.
- وبالتالي يمكن إدراك القيم بأنها مدخل منهجي، رؤية للعالم، نموذج إرشادي، نسق قياسي، وإطار مرجعي.

وإذا كانت القيم مهمة في كل تلك المستويات فهي مهمة أيضا في التنظيمات ويمكن تأجيل تلك الأهمية القيمة في التنظيم إلى الفصل التحليلي أو الفصل النظري الأخير حيث يكون تحديد القيم في ارتباطها بالثقافة التنظيمية عموما.

---

[1]) عبد الودود مكروم ، القيم في الفكر الغربي، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2005، ص44.
[2]) غي روشيه، المرجع السابق، ص ص 104-105
[3] نادية محمود مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 12.

ومن المفيد في الأخير أن يتم التأكيد على أنه مهما تم خط أهمية القيم، فلن يتم استيفاء ذلك لارتباط القيم بكل نواحي الحياة الاجتماعية. و من المهم تحديد أهمية القيم ولكن الأهم هو "أن يكون الانسان واعيا بقيمة القيم، فإن ذلك قيمة في حد ذاتها ...القيم هي الفرق الذي يكون الفرق".[1]

ثانيا:القيم في الفكر السوسيولوجي الغربي:

1/ لمحة عن بداية الاهتمام بالقيمة:

يمتد الحديث – كحلقة ثانية في هذا الفصل- إلى الطرحات النظرية المهتمة بالقيمة ولكن من المفترض قبلا الإشارة إلى أنه: "تتفق الدراسات المتعددة التي تناولت القيم وتعمقت في تحليلها أن القيم ليست شيئا جديدا في ميدان المعرفة الإنسانية، وإن جاءت لفظة قيمة متأخرة من حيث الاستخدام الفكري، إلا أن الفلاسفة في مختلف العصور قد عرفوا مفهومها وعبروا عنها بمفردات متعددة كالخير، الكمال، الخير الأسمى"[2]

"وإذا ما تأملنا في الفكر الإنساني، أو بالأحرى تطور الفكر الاجتماعي، عبر التاريخ، نجد إشارات وافرة عن القيم في الفكر الصيني القديم مع كونفوشيوس والتاوية والحضارة الفرعونية مع أخناتون ، والفكر اليوناني مع أفلاطون والفكر المسيحي توماس الأكويني، ثم الحضارة الإسلامية مع الفرابي.وغيرهم كثير

ومع اختلاف استعراض القيمة عند هؤلاء، وتناولها إلا أن المشترك عند الكثير منهم هو التنبيه لها والاهتمام بها واعتبارها ركنا أساسيا في الاجتماع الإنساني.

ولأن كثيرا من العلوم تولدت عن الفلسفة، فقد كان المشتغلون بها هم السباقون للاهتمام بالقيمة، حيث تحدثوا عن قيم الحق، الخير والجمال، مع ما ارتبط بها من مثالية تندرج تحت الرؤية الفلسفية العامة، والمرتبطة بما ينبغي أن يكون فكانت الفلسفة في جوهرها ومضمونها فلسفة قيم.

---

1)المهدي المنجرة، قيمة القيم، المغرب، المركز الثقافي العربي، "ط4 ، 2008، ص 14.

2) أسامة ظافرة كبارة، المرجع السابق، ص 85.

فالقيم هي أحد المباحث الأساسية التي اهتم بها كثير من الفلاسفة قديما وحديثا حتى سمي فرع الاهتمام بالقيم الأكسيولوجيا (Exiology)

كما أن "مصطلح القيم لقي عناية كبيرة في ميدان علم الاقتصاد باعتباره كان مرتبطا بنظرية القيمة، أو الثمن أو السعر، فقد تعمق أولئك في تحليله، ودراسة ما يتصل به من اشباع الحاجات والرغبات، حتى وصف بعضهم الاقتصاد بأنه علم القيمة".[1]

وما يقر هذه المسألة "هرتزلر " Hertzler حيث يذهب إلى أن "علماء الاقتصاد وحدهم ينفردون من بين العلماء الاجتماعيين بما ألوه من اهتمام جدير بالذكر بدراسة القيم، ولذلك فهم يعدون بحق رواد دراسة القيم في الميدان الاجتماعي، فقد عكفوا منذ قرن مضى على البحث فيها، وفي الدور الأساسي الذي "تلعبه" في تحديد الأسعار وفي انتاج السلع واستهلاكها وتوزيعها، وتعمقوا في تحليلها ودراسة ما يتصل بها من اشباع الحاجات والرغبات" [2].

ومع هذا الحرص القديم على القيمة في كلا العلمين، وخاصة في الفلسفة التي تنعت بأم العلوم، إلا أن (الكثير من الباحثين، أدركوا عدم الاتفاق البائن في النظرة للقيمة، ومنهم فون مورنج (Von Mering) الذي يقول أن هناك في ميدان البحوث في القيم، على وجه الخصوص، جذب في النظريات المتسابقة، وخصب في النظريات المتضاربة".[3]

ومع ذلك تبقى الطرحات كثيرة في ميادين العلم المختلفة منها الدراسات التربوية والنفسية، والاجتماعية والإسلامية، وغيرها.

ما يهم في هذا العنصر وحسب ما قيل في العنوان، هو ما يتعلق بالدراسات السوسيولوجية، إذ مقارنة بالفلسفة يبقى علم الاجتماع الغربي حديث الظهور والاهتمام فيه بالقيم ضعيفا مقارنة بالعلوم الأخرى حتى أنه طرحت القيم ضمنه مقترنة بمواضيع شتى مع أن القيم تتخلل كل مكونات الحياة الاجتماعية من علاقات واتصال وتفاعل كل ذلك يحكمة توجيه قيمي.

ويؤكد ذلك الباحث أحمد زايد إذ يقول "ففي علم الاجتماع لم نستطع العثور على مدخل في علم الاجتماع يفرد فصلا خاصا للقيم، في الكثير من الأحيان، وهذا أمر منطقي طالما أن القيم – كما أكدنا- تتخلل مكونات الحياة الاجتماعية جميعا، ومن ثم فهي حاضرة في كل آن، وهي جزء من موقف تفاعلي، فهي حاضرة في تفاعلات الأسرة، وفي علاقات

---

1) مساعد بن عبد الله المحيا: المرجع السابق، ص 45.

2) فوزية دياب، المرجع السابق، ص 22.

3) المرجع نفسه، ص 20.

البيع والشراء، وفي أداء مختلف الأعمال والأنشطة مهما كانت بساطتها فالفعل الاجتماعي، هو بالضرورة فعل موه بالقيم أو بالأطر المعيارية"[1]

ومع أن القيم متغلغة في حياة الفرد كلها إلا أن المنظرين الاجتماعيين لم يتطرقوا إليها بشكل مستفيض إلا كمتغيرات دافعة للفعل والسلوك خاصة مع الآباء المؤسسين لعلم الاجتماع الغربي، وقد تفطن أحد الباحثين لذلك حيث يقول في هذا الصدد "كان علماء الاجتماع حتى عهد قريب يعتقدون أن دراسة موضوع القيم من شأن الفلاسفة وحدهم لذلك لم يعيروها أي اهتمام وتركوها للفلاسفة" [2]

ولأن الفلاسفة اهتموا بها اهتماما خاصا، اهتماما تأمليا فكريا مجردا فدراستها عند المشتغلين بعلم الاجتماع غدت حقلا لا يمكن الاقتراب منه. وفي ذلك يقول الباحث نفسه أيضا "وواضح أننا (يقصد علماء الاجتماع) مصابون بفوبيا اجتماعية من ناحية القيم سببها الأساسي اعتقادنا أن دراسة القيم لا يمكن أن تكون علمية بمعنى الكلمة"[3]

لكن لا يعني هذا أن هذه الفوبيا بقيت طويلا، إذ المتأمل في ما يعرض اليوم في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وعلم الاجتماع بخاصة يرى الاهتمام بالقيم واردا حيث يقر أوين J.E.Owen أنه "من التعليقات الساخرة، أن علم الاجتماع قد أهمل مشاكل القيمة وأنه حديثا فقط قد بدأت المحاولة الجادة التي أشارت إلى الحاجة لتحليل ودراسة القيم في تفرعاتها السوسيولوجية"[4].

والواقع أن عدم العناية المبكرة بالقيم في علم الاجتماع مدعاته سببان رئيسيان وهما:

- اعتبار القيم جزء من النسيج الفكري الفلسفي (كما تبين سابقا) والذي يرتبط بالتجريد والمثالية.
- الثاني هو اعتبار القيم تعبيرا عن ذاتية الفرد وهذا ابتعاد عن الموضوعية والموضوعية شرط أساسي للدراسة السوسيولوجية وبالتالي فيجب تجنب دراستها كما يذهب إليه كثير من الباحثين.

ومع هذين الاعتبارين وغيرهما إلا أن تلك المجانبة والمحايدة لم تدم إذ "يتبين من الناحية التاريخية الحديثة، أن نظريات القيمة لم تحتل المكانة الأولى إلا في سنة 1900 وذلك في ألمانيا، أما في انجلترا، وأمريكا، فقد جاءت سنة 1910، في حين أن الاهتمام الفرنسي جاء متأخرا أكثر، وتتفق الدراسات الإنسانية أيضا على أن فترة الثلاثينات

---

1) أحمد زايد، علم الاجتماع ودراسة المجتمع، القاهرة، دون دار نشر، 2008، ص 183.
2) مساعد بن عبد اله المحيا، المرجع السابق، ص 46.
3) مساعد عبد الله المحيا، المرجع السابق، ص 46.
4) محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص 64.

والأربعينات من القرن تمثل البداية العالمية لدراسة سيكولوجية القيم الإنسانية ويعود فضل السبق في ذلك للعالمين ترستون Thurstone (1877-1955) وشبرانجر Spranger (1882-1963)".[1]

وقد اختلف التأريخ الحقيقي الذي بدأ منه الظهور الفعلي للقيمة في الكتابات السوسيولوجية إذ يؤكد البعض على أنه "في أواخر 1912 بدأ "كولي" (Coley) سلسلة مقالات جمعت أخيرا في كتاب واحد، أبرز فيه أهمية القيم في ميدان دراسة الظواهر الاجتماعية وتحليلها، "وخص بالذكر دورها الأساسي في النظم الاجتماعية ومنذ هذا الوقت بدأ كل علم من العلوم الاجتماعية يتم بدراسة القيم. ويعترف بها كمعطيات اجتماعية ولو أن بعض المدارس والحركات الفكرية استمرت تنظر للقيم النظرة القديمة".[2]

هذا رأي، الرأي الآخر يؤكد غير ذلك إذ يعود الفضل حسب العديد من الباحثين إلى العالمين توماس وزنانيكي، "وفي الحقيقة أنه حتى عام 1918 ومع نشر كتاب توماس Thomas وزنانيكي Znaniecki بعنوان الفلاح البولندي في أوربا وأمريكا جاء استخدام مصطلح القيمة ليكون محور التركيز بالنسبة للبحث والتنظير في علم الاجتماع"[3].

إذن القيمة أصبحت محل اهتمام تنظيري توجهت الأنظار إليها من المشتغلين بعلم الاجتماع، وحتى وإن لم يكن التعمق في دلالتها واردا، إلا أنه لا يمكن نفي جلاء وضوحها في الدراسات الاجتماعية، حتى أننا نتلمس ورودها متماشية جنبا إلى جنب مع تطور علم الاجتماع الغربي، وظهوره مع أوجست كونت حتى أن ملامح القيمة ورادة في دراسات دوركايم، فيبر، وغيرها من الآباء المؤسسين، وهي جلية مصرح بها في دراسات المعاصرين أمثال بارسونز، كما تبين ذلك في الفصل السابق، وكما سيتجلى لاحقا.

2/تشكل الرؤية القيمية ضمن محددات الفكر الغربي

إن ما طرح سابقا فيه إشارات واضحة إلى أن النظرة للقيمة ممتدة الجذور عبر التاريخ، ترجع إلى فترة سابقة، ولا يعني إضافة تلك التواريخ أن التنظير الإنساني والاجتماعي، للقيمة قد بدأ ببدايات ظهور علم الاجتماع الغربي. إذ عديد من الطرحات وكثير من المفاهيم الاجتماعية ترجع إلى فترة سابقة.

ما يهم في هذا العنصر هو تناول القيمة في الفكر الاجتماعي بعد ظهور علم الاجتماع الغربي مع أوجست كونت، هذا التناول الذي ارتبط بالسياق العام للمجتمع

---

1 أسامة ظافر كبارة، المرجع السابق، ص 85

2)فوزية دياب، المرجع السابق، ص 22.

3) محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص 65.

الغربي، حيث انعكس على مدلولها، طبيعتها مصدرها، وغيرها، فكانت الرؤية السوسيولوجية للقيمة غالبا هي نتاج محددات اجتماعية غربية، ضمن تراتبية تاريخية. علم الاجتماع فيها ما هو إلا حلقة من الحلقات، والنظرة للقيمة في ذلك السياق ما هي إلا مرحلة من المراحل، فكان التنظير للقيمة متأثرا بالسياق المتشكل ضمنه المجتمع الغربي.

فيما يلي تسوق الدراسة بعضا من المحددات الاجتماعية التي وردت ضمن المجتمع الغربي والتي انعكست مباشرة على الرؤية لكثير من المفاهيم الاجتماعية ومنها النظرة للقيمة.

مع أن تلك المحددات كثيرة منها العقلانية، العلمانية، الفردانية، النسبية، الوضعية،... وهذا ما أكده روكيتش (m. Rokeatch) من أن القيم ما هي إلا انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة، وفي فترة زمنية معينة كما أنها هي التي توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم فيما يتصل بما هو مرغوب فيه أو ما هو مرغوب عنه من أشكال السلوك ، في ضوء ما يصفه المجتمع من قواعد ومعايير وقد تتجاوز الأهداف المباشرة للسلوك إلى تحديد الغايات المثلى في الحياة"[1].

أ/العقلانية : من غير الممكن استعراض بعض الطرحات النظرية دون التطرق لبعض المؤثرات الناتجة عن فلسفة العيش لدى الإنسان الغربي ورؤيته للكون وللحياة.

والتي انعكست على مفاهيم الحياة الاجتماعية المختلفة وأنظمتها من نظام سياسي اقتصادي، ثقافي، واجتماعي، وما يقترن به من نظام مؤسساتي كالأسرة والتعليم والتربية وغيرها وهي مؤثرات متداخلة بعضها مع البعض الآخر، فغدت القيم من خلال تلك المؤشرات نواتج تاريخية لتلك الرؤية، وانعكست بشكل واضح وجلي على ماهيتها (الطبيعة، الخصائص، مصادرها،...)

أول مؤثر هو العقلانية، هذا المفهوم تم التطرق إليه في الفصل السابق كمرادف من مرادفات الترشيد، والذي يعني استخدام الوسائل بأكثر الطرق كفاءة لخدمة أهداف معينة الأكيد أن ما تم استعراضه من تحديد لمفهوم العقلانية كان مرتبطا بإطار محدد وهو التنظيم وأيضا بمرحلة ظهر فيها الترشيد، وهي مرحلة ظهور التصنيع والمجتمع الرأسمالي.

ما يهم هو التنبيه إلى أن العقلانية ليست من نواتج تلك المرحلة بالذات، بل هي سابقة في المجتمع الغربي إلى فترة ممتدة.

إذ مصطلح العقلانية هو مفهوم أوسع من أن يطبق في التنظيم فقط لأنه آلية الحياة في المجتمع الغربي.

---

1 أسامة ظافر كبارة ، المرجع السابق، ص86.

والعقلانية برزت كمذهب فكري في القرن السابع عشر الميلادي، وانتشرت حتى نعت بعصر العقلانية، وعصر التنوير الذي يعتبر مرحلة أساسية للفلسفة الأوربية المدافعة عن العقلانية.

العقلانية هي أيضا سابقة من حيث جذورها، إذ برزت في الفكر اليوناني مع سقراط وأرسطو، وهي مجموعة في كل عصر ولكن بتفاوت إلا أن حدتها والإعلان بها كان مقترنا بالفكر الفلسفي الغربي.

إذ "شهدت الفترة في منتصف القرن السابع عشر إلى أواخر القرن التاسع عشر حركة فكرية فلسفية قلقة تمخضت عن فلسفات كانت هي الأساس الذي قامت عليه الإيديولوجيات المعاصرة، فقد ظهرت الفلسفة المثالية، والفلسفة الواقعية والطبيعية والتجريبية والبراجماتية والمادية، الجدلية، كل منها يقدم لنا نظرية للمعرفة، ونظرية للكون، ونظرية للأخلاق، ونظرية للطبيعة الإنسانية، يترتب عليها جميعا في الميدان التربوي نظرية معينة للعلم ونظرية للتربية الخلقية"[(1)]

العقلانية – بحسب مسماها- وفي أبسط مدلولاتها سلطة العقل أو انتسابه له، على اعتبار أن العقل هو أداة الإدراك والتأمل والتفكر فيمكن إدراك الكون بأبعاده إذ "العقلانية هي الإيمان بأن العقل قادر على إدراك الحقيقة من خلال قنوات إدراكية... وبأن العقل إن هو إلا جزء من هذه الحقيقة المادية، فهو يوجد داخل حيز التجربة المادية محدودا بحدودها (لا يمكنه تجاوزها) وأنه بسبب ماديته هذه قادر على التفاعل مع الطبيعة / المادة، ويمكنه انطلاقا منها أن يؤسس منظومات معرفية وأخلاقية، ودلالية وجمالية تهديه في حياته ويمكنه على أساسها أن يفهم الماضي، والحاضر، ويفسرها، ويرشد حاضره وواقعه ويخطط لمستقبله"[(2)].

الاستكانة للعقل كوسيط بين ذات الإنسان وما يحيط به جاء كإفراز تاريخي لاضطهاد اللاهوت الكنيسي أو تقييده للإبداع الإنساني أين ولدت سيطرة الكنيسة انكماش العقل وانحصاره فيما تمليه الكنيسة والمجامع المقدسة.

ولا يخفى في التاريخ الأوروبي ما عانى منه العلماء الغرب من أحكام إعدام لا لأجسادهم فقط بل حتى لعقولهم.

هذا الاضطهاد ولد ميلا بعد الإصلاح الديني إلى رفض الأفكار اللاعقلانية وعدم التبعية للكنيسة وتعاليمها، واستبدالها بالاستنباط والاستدلال العقلي كمعيار للحقيقة.

---

1)خديجة كرار الشيخ الطيب بدر، الأسرة في الغرب، أسباب تغير مفاهيمها ووظيفتها، دمشق، دار الفكر، 2009، ص 121.

2) عبد الوهاب المسيري، الفلسفة المادية وتفكيك الإنسان، المرجع السابق، ص 34.

والمتمعن في العقلانية كنموذج طرح فكري يجدها تنقسم إلى فئتين رئيسيتين:
عقلانية ترى أن الاستنتاج هو أحد الطرق لاكتساب المعرفة أي له الأفضلية إذ لا تستبعد العاطفة والإلهام والحدس والوحي، ومن ثم يمكن لهذا العقل أن يدرك المعلوم وألا يرفض وجود المجهول [(1)].

وهذا قد مثله فريق الأوائل من عصر التنوير إذ يذهب تشارلز تايلور أن "آباء الاستنارة الأوائل لم يخطر ببالهم قط فكرة إنكار الألوهية أو إنكار المطلق، بل لم يتصوروا الكون من غير إله، لكن كل ما طمحوا إليه هو إعطاء العقل مركزية في مواجهة السلطة الدينية وترشيد وعقلنة التعامل مع القضايا الانسانية والاجتماعية، بدلا من انفراد الدين بتحديد المعايير أو سيطرته على كاف مصادر المعرفة"[(2)].

فريق آخر من العقلانية أكثر تشددا، إذ يتخذون من الاستنتاج المصدر الوحيد للمعرفة "إذ هناك من يذهب إلى أن العقلانية هي الإيمان بأن العقل قادر على إدراك الحقيقة بمفرده دون مساعدة من عاطفة أو إلهام أو وحي، وبأن الحقيقة هي الحقيقة المادية المحضة التي يتلقاها العقل وحده خلال الحواس"[(3)]

هذا النوع من العقلانية تبنت التمركز حول الإنسان كمصدر لفهم ذاته أو بالأحرى تمركزا حول عقله، فكانت في أبسط قواعدها، " تجعل العقل سدرة المنتهى، فالعقل والعقل وحده هو الذي يأمر وهو الذي ينهى فأصبح الإنسان بالعمومية كائنا متكيفا بذاته، أي إلها غني عن الشركاء".[(4)]

وهنا برزت نظرات كثيرة لاعتبار الإنسان هو المؤهل لمعرفة حقيقة نفسه والتنظير لها ذلك في نقلة متدرجة تقبل الدين تارة، ثم تقبله بتحفظ طورا، وفي الأخير نظرة بتعال وهذا ما أنتجته الحداثة بلمساتها.

مزاحمة العقل للدين وإزاحته ولد انكفاء الانسان وانزوائه وقبوله بذاته كنموذج لتفسير ذاته، فتولد عن كل ذلك حركات فكرية منها حركات الإلحاد واللاأدرية، هذه الحركات ليست حركات فردية ذاتية، بل هي حركات أنتجت نظرا و فكرا وممارسة، وأشدها جلاء المادية الجدلية والتاريخية، أو الفكر الماركسي.

---

1) المرجع نفسه، ص 33.
2) نوال السعداوي، هبة رؤوف عزت، المرأة ، الدين و الأخلاق، حوارات لقرن جديد، سوريا، دار الفكر، 2000، ص144.
3) عبد الوهاب المسيري، الفلسفة المادية و تفكيك الإنسان، المرجع السابق، ص34
4) محمد بلفقيه، المرجع السابق، ص 267.

هذه الإشارات بالضرورة ليست كافية للحديث عن العقلانية برمتها، ولكن تلك الإشارات ما هي إلا تنبيهات. لأن العقلانية ليست حالة تاريخية أو مرحلة تاريخية انتجت ذاتها، مع محدودية آثارها، ولكنها أشعت بنواتجها، ولا مست القيم بشكل مباشر.

حتى أصبح ينظر للقيم على أنها ظاهرة كأي ظاهرة تجريبية، وتعدى النظر إليها لا من حيث دراستها، فبرز جلاء الاختلاف عند عقلاء المجتمع الغربي حول تحديد طبيعة القيمة ومصدرها، فأرجعها البعض إلى الإنسان وعقله. وأرجعها البعض الآخر إلى العقل الجمعي.

حيث ترد الماركسية القيم إلى البنية الاقتصادية، في حين تراها فلسفة دوركايم من مقتضيات الوعي الجماعي كما سيتبين.

ب/ *<u>العلمانية والرؤية للدين:</u>*

إضافة إلى العقلانية تطرح مسألة الرؤية للدين كمؤشر مهم في الفكر الغربي وبالتالي ما تفرع عنه من طرحات تقترن بدراسة القيمة في الفكر السوسيولوجي.

والرؤية للدين ليست شيئا بسيطا بل هو مركب يرتبط بشؤون الحياة كلها خاصة وأن الدين – كما سلف- قد عرف بأنه ثنائية أحد طرفيها الاعتقاد والطرف الآخر الممارسة.

لكن هذا المعتقد، وهذه الممارسة ليست جزئية بل هي في كل مرة محاولة للإجابة عن التساؤلات الوجودية من أين؟ إلى أين؟ في أشكال من الإجابات التاريخية المرتبطة بحياة الإنسان كله.

ولا يخفى أن الدين من المظاهر التي لا يخلو مجتمع منها إذ تضمنت المجتمعات منذ القدم "رموزا تحاط باحترام خاص، وطقوس وممارسات، تؤدي بشكل فردي وأخرى في جماعية، وأنشطة تقام في مناسبات محددة، وتأخذ مظاهر احتفالية" [(1)]

فالدين هو مصدر رئيسي لمختلف التصورات التي يطورها المرء حول الكون وكل أنشطة حياته.

ثنائية المعتقد والممارسة تمظهرت بأشكال كثيرة في التاريخ الإنساني وهي في المجتمع الغربي لها خصوصياتها، حيث ارتبطت بمراحل نشوء الحضارة الغربية من بدايات الحضارة الإغريقية، وتنوع الآلهة الذي انعكس على الطبيعة الروحية للإغريق أين جعلوا لكل شيء إلها: إله الخير، إله الشر، إله الظلام، إله النور، وغيرهم مرورا بالحضارة الرومانية إلى الحضارة المعاصرة، هذه الأخيرة التي كانت بداياتها مع بروز عصر النهضة أين بدأ تتشكل العقلانية.

---

1) مصطفى عمر التير، <u>دور الدين في المجتمع</u>، دمشق، دار الفكر ، 2010، ص 16.

ما يستوقف في هذه الدراسة هو الرؤية للدين، حيث ومن المعروف تاريخيا أن الدين المسيحي الكاثوليكي كان الغالب في المجتمع الأوربي بخاصة، وكانت الكنيسة تحتل الصدارة، وتمارس هيمنة اقترانا بالسلطة السياسية والإقطاعية، إضافة إلى بعض مظاهر مبتدعة ليست من الدين المسيحي، كصكوك الغفران، وما تولد عن ذلك من تعقيد للحركة الفكرية في ظل الكاثولكية القابضة في مجال الدين والعلم والسياسة والتي كانت تمثل القوة والنفوذ هذا ما ولد مرحلة جديدة بدأت بالإصلاح الديني في القرن السادس عشر، والذي أدى إلى ظهور البروتستانتية كحركة احتجاجية راديكالية مناوئة لتلك الممارسات، فكانت مرحلة تغيير جذري في أوربا في شتى المجالات اقتصاديا، كما يؤكده ذلك فيبر من أن الأخلاق البروتستانتية أدت إلى ظهور الرأسمالية، وفكري فلسفي بما ظهر من نظريات جديدة للدين انعكست على كل نظم الحياة إلى اليوم، ونادت بفصل الدين عن الدولة وتحرير العقل والعلم من السلطة الدينية أو كمشروع إصلاحي وضعي، وهذا ما سمي بالعلمانية "وهي في نشأتها الغربية، تعني أولئك الذين رفضوا تدخل الكنيسة أو سيطرتها، وتدخل اللاهوت المسيحي ومعاييره في شؤون الدولة ومؤسساتها وفكرها" " وجعلوا العالم والواقع والدنيا المنطلق الوحيد والمصدر الأوحد للفكر وللممارسة الدنيوية في السياسة والاجتماع والاقتصاد والعلم والتعلم والإعلام" (1)

فكان فصل الدين عن الدولة مطلبا أساسيا للحركة الفكرية المناهضة لهيمنة الكنيسة آنذاك، أي أن يكون التدين أمرا متعلقا بالكنيسة، أما الحياة العامة فهي مرتبطة بحرية الإنسان يسيرها كيفما يشاء، ولذلك "يسمى هذا المسار(Secularusm)أي دنيوي أو علماني من العالم وليس علماني من العلم كما يترجم غالبا – وقد يسمى بالليبرالية (Liberalism) وأهداف العلمانية كما أشار الفاروقي تتخلص في " تسعى العلمانية ألا يتدخل الدين في الشأن العام للمجتمع، وتبريرها لذلك ما عكسه تاريخها في الغرب، هو أن الدين يمثل مصلحة فئة واحدة من فئات المجتمع وهي الكنيسة، وبما أن التنظيم الداخلي وآلية اتخاذ القرار في الكنيسة سلطوية، وبما أن باقي فئات المجتمع لا تمثل فيها، فإن أي تدخل للكنيسة في الشأن العام يعد طغيانا واستغلالا وقهرا للمجتمع بوساطة مجموعة صغيرة".

إذن العلمانية هي نتاج لحالة تاريخية عايشها المجتمع الغربي تمخضت عنها ممارسات وأفكار تحاول إيجاد بدائل عما كان يمارس بمسمى الدين قبل الإصلاح، ولذلك تزاوجت

---

1) محمد عمارة، الحوار بين الإسلاميين و العلمانيين، سلسلة في التنوير الإسلامي، القاهرة، نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، 2000، ص 08.

العقلانية مع العلمانية، لإنتاج نماذج نظرية ممارساتية حولت العلمانية إلى أي أفق يميل إلى إلغاء الدين كمصدر موجه للحياة.

في منظومتين كتقابلتين (دين ودنيا) تزيح الخوض في المطلقات والكليات في نزعة إنسانية،حيث يؤكد "بعض مفكري التيارات الدينية الغربية" أن العلمانية التي بدأ بها الغرب ليست هي العلمانية التي انتهى إليها وأن الاتفاق ان على أن تبتعد الكنيسة عن الدولة والسياسة لا أن يلحق ذلك تدخل من جانب الدولة في شؤون الدين ومنعه من أن يون مرجعية في الحياة العامة، وأن الدولة الحديثة نصبت نفسها حكما بدلا من الكنيسة"[(1)]

إذ استبعاد الدين افترض وجود بدائل مستحدثة تكون أداة تحرير فظهر النظام السياسي والديموقراطية وسلطة الدولة، فاشتغلت أطراف أخرى بالتنظير لحرية الإنسان وحقوقه بدلا من الدين، وبذلك يمكن القول أن العلمانية الناتجة عن الإصلاح الديني في القرن 16 م تحولت من علمانية معترفة بالدين مستبعدة له إلى علمانية لا دينية رافضة له.

إذ يقر عبد الوهاب المسيري هذه المسألة حيث قال أن "شعار فصل الدين عن الدولة شعار سطحي، فهو يفترض أن الإنسان كائن يمكن تقسيمه إلى قسمين، قسم مادي وقسم روحي، ويمكن فصل الواحد عن الآخر تماما حيث يمارس جانب في الحياة العامة والآخر في الحياة الخاصة، وهذا أمر مستحيل"[(2)]

من هذا المنطلق، ولأن العلمانية هي أداة تنافي البديهة والفطرة الإنسانية في الاحتياج للدين، انشطرت على نفسها وسلك من خلالها الفكر الغربي مسلكان:

- أحدهما يعترف بالدين وبالتالي بالألوهية مع عزل الدين في صومعته دون إشعاع.

ويمثل أولئك فلاسفة التنوير الذين لم ينكروا ذلك بل طمحوا إلى عقلنة التعامل مع القضايا الانسانية والاجتماعية وإعطاء الحرية للعقل ونموذج ذلك ما قاله ديكارت "أنا مع شعوري بنقص في ذاتي وفي الوقت نفسه بوجود ذات كاملة، أراني مضطرا إلى اعتقادي بأن هذا الشعور قد غرسته في ذاتي تلك الذات الكاملة المتحلية بجميع صفات الكمال وهي الله" [(3)]

- الوجه الآخر للعلمانية، هي علمانية لا دينية ترفض الدين لاعتباره مصدرا غير موثوق به وغير عقلاني، وخرافي، أو كمنتج إنساني مبتدع اصطناعي أو "النظر إلى الدين على أنه ظاهرة عرضية أولية فوقية ذات أهمية اجتماعية ثانوية تماما"[(4)]

---

1) نوال السعداوي، هبة رؤوف عزت، السابق، ص ص 147- 148.

2) عبد الوهاب المسيري، العلمانية و الحداثة و العولمة، المرجع السابق، ص106.

3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، دراسة في علمالاجتماع الديني، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 2004، ص 5.

4) جان بول وليم، الأديان في علم الاجتماع، ترجمة بسمة بدران ، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،2001، ص 12.

رفض الدين كان امتدادا لرفض الله حيث نجد أحد المنادين بذلك وهو نيتشه الذي أكد على ذلك بقوله: " لقد صرنا بشرا لهذا لا نريد إلا ملكوت الأرض فليس علينا إلا أن نؤمن بالحياة فهي القيمة الكبرى والغاية القصوى، أما الله فقد مات ونحن الذين قتلناه، وبذلك يسترد الإنسان حقوقه المسلوبة التي انتزعتها منه مذاهب مؤلهة، لأننا حين ننكر وجود الله وننظر مسؤوليته، إنما ننقذ العالم ونطلق القوة الإبداعية الهائلة الكامنة في أعماق إدارة الإنسان التي عاقتها المذلة والهوان أمام قدرة إلاهية مدعاة".[1]

ويؤكد الفكرة أيضا لفيف من المشتغلين بالفلسفة والاجتماع وغيرهم، ومنهم أيضا سارتر الذي أكد على فكرة الإلحاد، واتفق هو ونيتشه على أن "وظيفة الله الهائلة شاغرة بموته، وإنكار وجوده ولكن على الإنسان أن يشغلها بنفسه صانعا وجوده، وخالقا لقيمه"[2]

وهذا ما يذهب إليه كثير من العلماء، ومنهم ماركس الذي يؤكد على أن الدين أفيون الشعوب، وأنه لا دين والحياة مادة.

تلك النماذج من الطرحات الغربية اللادينية، بحثت عن إيجاد ديانات وضعية وبدائل في صور نماذج نظرية كالوضعية، والمادية التاريخية وغيرها، وهي تعبر عن نظريات كبرى في علم الاجتماع الغربي، وكان نتاجها حالة تاريخية مر بها المجتمع الغربي، وهو فكر يضرب بجذوره في التراث الإغريقي المتمركز حول الإنسان.

وسيتم التطرق لاحقا إلى نماذج من تلك الطرحات.

وبهذا يكون رأي الفلاسفة ولفيف من علماء الاجتماع هو التنكر للإله وبالتالي للدين وإنتاج بدائل تتراوح بين الطبيعة والإنسان والمجتمع وفي هذا يقول الباحث المغربي محمد بلفقيه "نظام الثقافة الغربية بخلفياتها اللغوية والأسطورية والفلسفية لا يرفع من شأن الدين بل يحط منه بالنظر إليه، نظرة نفعية آنية مباشرة، أي رؤية أفقية لا رؤية عمودية، من ثم توالدت من هذه الرؤية الأفقية السطحية تقديرات وظيفية للدين همشته واستنزلته من عليائه إنها رؤية أفقية أي تحصر الدين في مستوى العلاقات بين الأفراد والجماعات، ولذا لم تلحظ فيه إلا بعده الوظيفي"[3].

إذن الدين بالنسبة لهؤلاء موجود ولكن موجود بحسب عقلانيتهم ورؤيتهم له، مشتق من البناء الاجتماعي وليس علاقة بين عالمي الغيب والشهادة، أساسه الوحي وفرق هنا بين نظرة إلى الأقدام ونظرة إلى السماء.

- النظرة الأولى: الرؤية فيها متمركزة حول المادة الغرض والمصلحة والمنفعة والتجريب

---

1) صلاح قنصوة، المرجع السابق، ص 159.
2) المرجع نفسه، ص 159.
3) محمد بلفقيه، المرجع السابق، ص 277.

- النظرة الثانية: متمركزة حول أفق أرحب قوامه المطلقية والعلاقة بالوحي والغيب.

النمط الأول من الرؤية هو ما ارتبط في عمومه بالفكر الغربي حيث نسج لنفسه عالما خاصا كعلبة مغلقة تفسر كل حركة وتغير فيها بما في داخل العلبة، ولا تلتفت إلى خارج هذا العالم أو خارج هذه العلبة، وأعني بالغيب، فكانت أن وقعت في حد الوضعية البراجماتية النفعية المادية التشييء والتسليع، لرفضها مبدأ رؤية ما وراء العالم المصطنع و الوضعي الذي يقترن بما هو كائن لا ما يكون وما ينبغي أن يكون امتدادا لأزمات تاريخية عايشها المجتمع الغربي أنتجت طرحات هي أقرب للتوهان، وكان كذلك في الفكر السوسيولوجي الغربي إذ "أن مساهمة علمي الاجتماع والأنثربولوجيا كانت معاملة الدين بصفته "واقعة اجتماعية"، وبالتالي إنسانية تتحدى كل "الاختزالات" حتى ولو كانت قابلة لأشكال متنوعة في المكان والزمان"[(1)]

إذن العلمانية والرؤية للدين سارت بشكل تطوري بداياته تختلف عن نهاياته، حيث أن "تراجع دور الدين وتحول العلمانية إلى درجات أعلى من المادية قد نفض عنها هذه اللمسة وبذا كانت عملية العلمنة ليست فقط فصل الدين عن الدولة أو الدين عن العلم بل نزع القداسة عن الدين والمطلقات كلها، تلك القداسة التي كانت قد انتقلت مع بدايات الحداثة من الله إلى الإنسان في مراحل العلمنة الأولى، ثم عندما فقدت القداسة مصدرها الإلهي المطلق صارت خالية من المضمون وصار الإنسان كائنا طبيعيا، فغلبت طبيعته وماديته على ما عداها، وصار خاضعا في العلوم الطبيعية لقوانين المادة والطبيعة وحسب، لتسود النسبية التي بدأت نظرية علمية ثم انسجمت مع (تطبيع) الإنسان على الإنسان ذاته وأخلاقه وقيمه"[(2)]كما أكدته هبة رؤوف عزت

وهنا تتبدى العلاقة المتعدية للرؤية الغربية للقيمة، لأن الرؤية للدين بالضرورة ستؤثر على الرؤية للقيمة لأنه مصدر أساسي لها، فظهر التذبذب على مستوى تحديد مفهوم القيمة وتحديد طبيعتها وحريتها وسلمها وتصنيفها وغيرها، وهذا ما تمت الإشارة إليه سابقا.

إذن العقلانية والعلمانية محددين أساسيين ومحضنا أساسيا لتوالد عديد من النظرات المختلفة كُنسُج مبتكرة لتزاوج العقلانية بالعلمانية، ومنها الوضعية، النسبية، الفردانية،... وغيرها كثير، وهي كلها مرتبطة بالنظرة للقيمة والتعريف بها. إذ:-

<u>ج. الوضعية (Positivise)</u> ليست فقط اتجاها سوسيولوجيا كما يتصور الكثيرون ولكنها منهج ومدخل فكري أو هي نموذج تصوري للكون والإنسان والحياة والتاريخ، إذ يرى

---

1) ر. بودون – و ف. بوريكو، <u>المعجم النقدي لعلم الاجتماع</u> ، ترجمة سليم حداد، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 2007، ص 316.

2) نوال السعدواي، هبة رؤوف عزت، المرجع السابق، ص 146.

أيدموند جوبلو "أن الوضعية هي تيار ضخم من الأفكار التي يعتبر فيها كونت ممثلا بارزا وأصيلا، وهو تيار يتصل منبعه بعصر النهضة وكان عليه أن يحدث الازدهار الضخم والسريع للعلوم المعاصرة"[1] – كما يرى-.

اتصال الوضعية بعصر النهضة في المجتمع الغربي يجعل من الوضعية نسيجا مبكرا من العقلانية والعلمانية تقوم على أساس حسي واقعي حيث تكون "كلمة وضعي دالة فيها على الواقعي والنافع والدقيق، واليقين والنسبية، إضافة إلى النزعة العضوية المباشرة التي يتصف بها الفكر الوضعي الذي يحل محل الفكر اللاهوتي في حكم الإنسانية من الناحية الروحية".[2]

هذا الطرح يؤكد مسألة رفض الوضعيين للدين كمرجعية تفسيرية إذ يجب التخلي عن الأسباب المطلقة أو المبادئ الأولى التي تقوم عليها الفلسفة الميتافيزيقية واستبدالها بالقوانين الواقعية المرتبطة بالعلاقات القائمة بين الظواهر كما في العلوم الطبيعية، ولذلك "اعتقد كونت أن الوضعية ينبغي أن تكون دينا بالمعنى الحرفي يحل محل الكنائس، وهذا ما نجده لدى سان سمون الذي يقول عندما تصبح كل أجزاء معارفنا قائمة على أساس الملاحظة فإن إدارة الشؤون الروحية يجب أن تستند إلى القدرة العلمية باعتبارها متفوقة على اللاهوتية والميتافيزيقية، فسان سيمون هو الذي وضع بذور الوضعية لكن كونت جعل الوضعية نظرية متكاملة ذات بعد فلسفي يستوعب كل التراث الإنساني في ماضيه وحاضره وجعل منها منطلقا في التحليل يشمل كل العلوم الطبيعية والاجتماعية" [3]

من هنا يتضح جلاء علاقة الوضعية كتصور عام بالقيم إذ أن تحديد مرجعية القيمة مرهون بالتجريب والملاحظة والحس، وهذا ما أثر على دراسة القيمة لاعتبارها نسيجا فلسفيا تأمليا فاستبعدت من الدراسة الاجتماعية لأنها لا تخضع للتجريب.

ولقد استمدت المدرسة الوضعية في القرن التاسع عشر القواعد والتصورات النظرية المتعلقة بالموضوع والقواعد والمحطات المتعلقة بالمنهج من البيولوجيا، فعند مستوى الموضوع اعتمدت المدرسة الوضعية نموذج التطور البيولوجي متخذة منه إطارا بأسره في سياق النظر إلى مجتمعات القرن التاسع عشر على أنها تمثل أعلى نقطة في مراحل التطور"[4]

---

1) خالد حامد، المرجع السابق، ص 34.
2) صلاح الدين شروخ، مدخل في علم الاجتماع، عنابة، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2005، ص 76.
3)خالد حامد ، المرجع السابق، ص 35.
4) عبد الله ابرهيم، الاتجاهات و المدارس في علم الاجتماع، دراسة في فلسفة العلم (الابستمولوجيا)، المغرب، المركز الثقافي العربي، 2005، ص 89.

وللوضعية أسس يمكن إدراجها في النقاط التالية:[1]

- **التجريب:** حيث يقول سان سيمون "أن أكبر وأشرف وسيلة لدفع العلم نحو التقدم هو جعل العالم في إطار التجربة، ولا نقصد العالم الكبير وإنما هذا العالم الصغير يعني الإنسان الذي نستطيع إخضاعه للتجربة"
- **الواقعية:** هي السلاح الإيديولوجي للوضعية ضد الفكر غير الواقعي أو الميتافيزيقي.
- الإحساس وحده مصدر المعرفة.
- العالم الطبيعي هو الإطار المرجعي للعلوم الإنسانية (المناهج ،الموضوعية)
- شيئية الظواهر (خارجة عن ذواتنا)

اعتماد التجريب والحس والتشييء والمادية وتطبيق منهج الظواهر الطبيعية على الظواهر الاجتماعية ولد نظرة نسبية للظواهر، ومن بينها القيم لنفي العلل الأولى وتفنيد وجود حقائق مطلقة لا تتغير حسب الزمان والمكان، وبالتالي القيم هي نسبية تتغير بتغير الزمان والمكان.

إضافة إلى العقلانية والعلمانية والوضعية تضاف عديد من المحددات والنواتج الفكرية والممارستية التي أثرت على النظرة للقيم ومنها الفردانية والنسبية وغيرها والتي انعكست بشكل مباشر على تناول كثير من المفاهيم الاجتماعية.

3/ نماذج من الأطروحات السوسيولوجية حول القيم:

سبقت الإشارة إلى أن الاهتمام بالقيم في علم الاجتماع كان متأخرا من حيث الظهور والاهتمام بها كمفهوم اجتماعي، لارتباط ذلك بمتغيرات أهمها في السياق الغربي ما يلي:

- حداثة ظهور علم الاجتماع في المجتمع الغربي على يد أوجيست كونت.
- ارتباط المفهوم بعلوم أخرى كالفلسفة والاقتصاد.
- اعتبار القيم موضوعا لا يمكن إدراجه ضمن الدراسة السوسيولوجية.

هذه الاعتبارات وأخرى كما سلف جعل القيم لا تتفرد بالدراسة كموضوع يستقل بل كمفهوم جزئي ضمن مفاهيم عديدة وتحت أطر مختلفة، ومحاولة البحث في الأطروحات الغربية لمشاهير علم الاجتماع الغربي محاولة صعبة إلا بالتطرق لرؤية كل علَم في كليتها للوصول إلى تناول القيمة، وذلك بشكل موجز لسبق الإشارة إليها في مواضيع

1) خالد حامد، المرجع السابق، ص35.

سابقة من الدراسة، إذ تم الحديث عن مداخل نظرية فيها نماذج من الطرح، كفيبر بارسونز، مايو، تايلور، ماكس شيلر، وغيرهم.

وكإضافات سيقتصر هذا العنصر على التذكير بها مع إضافة شخصيات أخرى كان لها السبق في إنضاج بعض المحددات السابقة واهتمامها بالقيم.

3-1أوجيست كونت (August Cont) (1798-1857):

من المعروف أن كونت مؤسس علم الاجتماع في الفكر الغربي، وقد درجت العادة في تناول أي طرح سوسيولوجي غربي أن يتم البدء بأب علم الاجتماع –كما ينعت- وهو كونت، إذ يقر الكثير أن له سبق اكتشاف علم الاجتماع مع تفنيد ذلك من الكثيرين لارتباط علم الاجتماع بابن خلدون.

ما يهم عند أوجيست كونت هو ارتباطه بالمحددين السابقين، العقلانية العلمانية، إذ تعد أفكاره نبات تلك المحددات والتي أثرت في تناول علم الاجتماع فيما بعد:

أ/***طيف العقلانية في الأفكار الكونتية***:

من المعروف أن كونت برز تماشيا مع إفرازات منحدر تاريخي خطير وهو بروز الرأسمالية، ونشوء ثقافة المصنع مع الثورة الصناعية، كما كان من أبناء الثورة الفرنسية الداعمة للثالوث القيمي (الحرية، المساواة،...).

كل تلك التشكيلية المركبة ولدت انقلابا حقيقيا في مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وانعكست على تركيبة المجتمع الغربي حيث أصبح ينظر إليه على أنه المجتمع المنشود عند بعض العلماء.

إضافة إلى ذلك فإن تطور العلوم الطبيعية والاكتشافات المتلاحقة في ميادين البيولوجيا وتطور منهج الكشف في ظواهرها واكتشاف النتائج المتكررة (الثورة العلمية) ولد على مستوى النظر السوسيولوجي ميلا للحاق بتلك العلوم، باستخدام مناهج العلوم والموضوعية والبحث للوصول إلى الحقائق العلمية، أو بالأحرى إلى القانون المنظم للظاهرة الاجتماعية، تمظهر العقلانية في فكر كونت كانت واضحة في أنه كان يبحث عن نظام جديد يتوافق مع ما يحصل من مستجدات متسارعة إذ "أصبح النظام القديم بما أحدثه من تمزق وتفتت غير ملائم لظروف العصر وللمتغيرات الجديدة التي صاحبت المعرفة العامية وارتبطت بالحركة الصناعية عموما، وليست ثمة ترتيب مناسب للنظم يتوافق مع التغيرات الجديدة، والسلوك الاجتماعي للجماهير غير محكوم بقواعد منظمة وموجها توجيها غير صحيح أيضا، هذا فضلا عن أن الفكر الإنساني أيضا أصبح فكرا قاصرا عن ملاحقة التغيرات والديناميات الاجتماعية الجديدة"[1]

1) محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، المرجع السابق، ص81.

ولذلك كان يرى في علم الاجتماع علما يستطيع التوصل إلى القوانين الاجتماعية التي يمكن في ضوئها إعادة تنظيم الحياة الاجتماعية، وتولي الاتساق والتوازن في المجتمع، وهو علم وضعي مهمته الكشف عن القوانين الاجتماعية التي تحكم تقدم العقل الإنساني.

عقلانية كونت تمثلت في استناده إلى كثير من العلوم والمعارف السائدة في وقته، طبيعته كانت أم فلسفية، إذ أنه "يمكن القول أن علم الاجتماع الذي دعى إليه كونت، كان نتاجا لعمل تركيبي من الدرجة الأولى استطاع من خلاله أن يربط بين كتابات أرسطو ومونتسكيو بطريقة مبدعة ومبتكرة، واهتم بإسهامات فلاسفة التاريخ من أمثال فيكو Vico وكانط Kant وهيجل Hegel تيرجو Turgot، ووجد كونت في أعمال بعض رجال الاقتصاد من أمثال آدم سميث Smith، وآدم فيرجسون Fergison، بعض الأفكار الهامة التي تفسر التغيرات التاريخية التي تشهدها النظم الاجتماعية"[1]

عقلانيتة ظهرت في تلك التوليفة أو التركيبة والتي انتجت مدرسة كاملة وهي المدرسة الوضعية، هذا الاتجاه التركيبي ظهر جليا في تصنيف علم الاجتماع عند كونت حيث وضعه ضمن دائرة من العلوم الطبيعية كان آخرها علم الاجتماع، تأثر بالعلوم الطبيعية ومنهجها، وهذا ظهر واضحا في تسمية علم الاجتماع سواء التسمية الأولى الفيزياء الاجتماعية أو النعت الثاني علم الاجتماع والذي يعني "الحقيقة والمنهاج اللذين يجب اتباعهما في دراسة المجتمع ليكون مطابقا للعلوم الطبيعية من الناحية المنهجية والحقائق النظامية المترابطة بحيث يتحرر من الأحكام القيمية"[2].

ظهور الوضعية كنموذج طرح كونتي أعاد ترتيب الرؤية الاجتماعية لاعتبار الحدث الإنساني أو بالأحرى الاجتماعي وسلوكه وفعله ضمن دائرة الحس و التشيء.

وقد يتبادر تساؤل مفاده لماذا الحديث عن كونت ولم يقترن اسمه بالقيم؟ خاصة وأن الدراسة بصدد الكشف عن أطروحات تعرضت للقيم وكإجابة يمكن القول أن الحديث عن كونت هو حديث عن البوابة الرئيسية لمنتدى الفكر الاجتماعي الغربي، وأن تراكمية العلم السوسيولوجي الغربي بالضرورة سيترك آثار السابق في اللاحق، والسلف للخلق، فكانت الكونتية اللبنة الأولى والأساس الذي تمخضت عنه بنى مختلفة، ومدارس واتجاهات وبالتالي لمسات العقلانية واردة دون نسيان مصدر نشأتها الحقيقي "إذ نشأ علم الاجتماع بعد أن تم التأليف بين تيارين كانا يسودان في أوربا هما التيار العقلاني والتيار التجريبي،

1) المرجع نفسه، ص 81.
2) صلاح الدين شروخ: المرجع السابق، ص 75.

وهما تياران يخلعان ثقتهما العظيمة على العقل والملاحظة كوسيلتين لحل مشاكل الإنسان والمجتمع يخضع لسنن طبيعية وليس لسنن إلهية" [1]

وهذا ما سيتبين من خلال التطرق للوضعية كمنتج كونتي أثر على المفاهيم الاجتماعية من بعد ومنها القيم.

ب/طيف العلمانية في الرؤية الكونتية:

منشأ العلمانية - كما سبق- كان نتاجا خالصا لسياق تاريخي سابق في المجتمع الغربي، جاء لتنحية التدخل الكنيسي.العلمانية لم تبق منتج تلك المرحلة، ولم تعد حبيسة تلك الحدود الزمنية والمكانية، وإنما تدفقت قيمها إلى الرؤية للكون والحياة والإنسان والتاريخ.

ولم تسلم الكونتية - بوابة علم الاجتماع الغربي- من ذلك إذ ظهرت بلمساتها بشكل واضح خاصة في نظرة كونت لتاريخ تطور المعرفة الإنسانية، أو ما أسماه بقانون الحالات الثلاث أو الأطوار الثلاثة والذي تضمن رؤية تاريخية لمراحل تطور المعرفة، وهي "المرحلة الدينية (اللاهوتية) التي تفسر الظاهرات بقوى خارجية عنها أما المرحلة الثانية وهي المرحلة الميتافيزيقية (ما وراء الطبيعة) تفسر الظاهرات الاجتماعية من خلال معان وأفكار مجردة وعلل أولى لا يمكن إثباتها والمرحلة الثالثة هي المرحلة الوضعية (مرحلة الفهم العلمي) والتي تفسر الظاهرات تبعا للقوانين التي تحكمها والأسباب المباشرة التي تؤثر فيها". [2]

وكأن اتجاه المعرفة في التاريخ يأخذ شكل السهم ذو الاتجاه الواحد وممنوع بعده الدوران إلى الخلف، أو كما يشار أن المعرفة الإنسانية مرتبة بتلك المرحلة في اتجاه يستهدف نضوجها، وهي بذلك تنطلق من طفولة، مرتفعة إلى رشد واكتمال بحلول الوضعية.

وقد يكون الأمر مقنعا ظاهريا في حالة اعتبار الوضعية محطة علمية موضوعية حسية تجريبية كما يظهر.

ولكن، المتأمل في تطور تلك المراحل سيكتشف قدرة رهيبة في استمداد التاريخ واستدراجه إلى ركن أو وجهة فيها تمويه لبعض الحقائق ونفعية خاصة مقصدها التدليل على الوضعية واستئناف سلطاتها والاقتناع بها.

وهنا يظهر طيف العلمانية، حين يتم إلغاء كل مرحلة على حساب المرحلة الموالية، في تراتبية تاريخية هي في كل مجتمع منتفاة، إذ يجمع كل زمن ومكان بين تفكير غيبي

---

1) أحمد خضر، <u>اعترافات علماء الاجتماع</u>، الرياض، دار النشر الدولي، 1993، ص 95.
2) ياس خضير البياتي، المرجع السابق، ص 80.

وميتافيزيقي، ووضعي أي قد يخضع ذلك عند الإنسان الواحد العامي منه والمثقف، حين الجمع بين الغيب والشهادة، أو حتى الإيمان بالخرافة والعلم معا، كما يظهر طيفها في قراءة متعمقة للانتقال بين تلك المراحل "وكأن كونت يريد أن يقول عن هذا القانون، أن عهد تفسير ما يجري في هذا الكون بالرجوع إلى الله وإلى الدين قد ولى ومضى، إنه عهد يمثل الإنسانية في طفولتها، إن هذه الإنسانية تقدمت الآن وتخلت عن مثل هذه التفسيرات، ولم يعد تؤمن إلا بالعلم"[1].

إذ يجب الاعتماد على دراسة ما هو كائن بالفعل أو ما هو قائم بدلا من الأفكار التأملية الميتافيزيقية التي كانت منشغلة بما يجب أن يكون عليه الفكر و ما ينبغي أن يكون عليه المجتمع.

تأثر كونت بالسياق الاجتماعي الغربي واضح حين الدفاع عن فكرة الوضعية، التي تعد بنت العلمانية، لأن المتأمل في أطوار كونت الثلاثة يدرك أن المقصد في تلك الرؤية مقصدان، وصول إلى الوضعية في شق، واستبعاد للغيب في شق مقابل.

(مقصد) استبعاد الدين ← لا هوتية – ميتافيزيقية - وضعية → (مقصد) وصول إلى الوضعية

(إبعاد) ← تفكير ديني→ تفكير فلسفي→ تفكير علمي وضعي→ (اقتراب)

وكأن تلك المراحل هي نتاج ضغط قوى لحدين، حد الإبعاد وحد الاقتراب.

أبعاد التفسير الغيبي واقتراب إلى التفسير الحسي، وكأن بينهما تعارضاأي بين الدين و العلم، وهذا ما جعل العلمانية المتطرفة واردا في الكونتية وهي إلغاء الدين على حساب العلم، وتأكيد ذلك يتضح من قول كونت أن الوضعية دين يجب أن يحل محل الكنائس – كما سبقت الإشارة إليه- وما يلاحظ هو أن استخدام التاريخ للتدليل على الآراء الوضعية في الفكر الغربي وارد بشكل لافت يتم فيه بلورة الاجتماع الانساني في شكل مجموعات تاريخية ومراحل تدفع بعضها بعضا، وفي آخر تلك السلسلة نجد أن كل عالم يصل بالتاريخ إلى المرحلة التي يريدها كاستهداف قصدي وهذا ما حدث عند ماركس في ماديته التاريخية وصولا إلى الشيوعية وماكس فيبر في حديثه عن تطور السلطة إلى العقلانية.

<u>ج/الوضعية كمنتج كونتي:</u>

يتضح مما سبق طرحه أن المحددات الأساسية المؤثرة في النظرة القيمية وكثير من المفاهيم الاجتماعية لها علاقة مباشرة بالكونتية فكما تمت الإشارة إلى العقلانية والعلمانية تظهر الوضعية واضحة في فكر كونت، أو بالأحرى هي من نبات أفكاره.

---

1) أحمد خضر، المرجع السابق،ص 46.

إذ تمثل محاولة كونت أول محاولة لاستنطاق الوضعية من خلال كتابه "دروس في الفلسفة الوضعية" أو بحوثه حولها، مع أن الوضعية كممارسة كانت موجودة بجذورها قبل كونت، ولكن الوضعية كنسق نظري متكامل ظهرت مع كونت فيما بين عامي 1842-1880.

والوضعية كما سبق مرحلة نهائية للفكر الإنساني عند كونت وهي نموذج للطرح يجعل الإنسانية في تبنيها له أكثر علمية إذ الوضعية كما يرى البعض تعني "القدرة على فهم الحياة بعيدا عن التأمل العقيم وعلى أساس من المعرفة اليقينية المنظمة"[1]
وأدواتها هي الملاحظة والتجريب والمقارنة، واستبعاد الافتراضات اللاهوتية والميتافيزيقية، هذا فهم أول للوضعية والذي يرتبط بغاية أساسية وهي استخدام قواعد العلوم الطبيعية في تفسير الظواهر الاجتماعية، وحتى لفظ ظاهرة كان امتدادا للخضوع للحس بمرجعية العلوم الطبيعية.

الفهم الثاني أن الوضعية شيء مبتكر واضح مدلولها من خلال المنطوق الأساسي لكلمة "وضعية Positivisme" والتي تعني الوقوف إيجابا من النظام الاجتماعي القائم"[2].

وهنا يتبادر سؤال أساسي هل علم الاجتماع ابن الوضعية أو الوضعية كمدرسة هي بنت لعلم الاجتماع.

الواضح أنه حين الحديث عن علم الاجتماع ومدارسه تظهر الوضعية والوضعية المحدثة كمدارس أساسية تنطوي تحت ذلك العلم، ولكن تاريخيا والمتأمل يدرك أن الوضعية عند كونت كانت أسبق من علم الاجتماع وهذا ظاهر من خلال ما يلي:

- تسمية علم الاجتماع: من المعروف أن هذا العلم بداية كان ينعت بالفيزياء الاجتماعية، وهي تسمية دالة على التأثر الشديد بالعلوم الطبيعية، إضافة إلى أن لفظ فيزياء، دلالة على القوانين الثابتة الدافعة للظاهرة وهنا هي ظاهرة اجتماعية

تحول لفظ الفيزياء الاجتماعية إلى سوسيولوجيا (sociologie) وهي مزيج من اللاتينية واليونانية وهي تعني المستوى الرفيع من حيث الدقة والتعمق، وهذا أيضا تأثر واضح بالعلوم الطبيعية ومنهجها.

- تصنيف علم الاجتماع (العلم الكونتي الجديد) ضمن خمس حقول علمية كلها مرتبطة بالعلوم الطبيعية، وجعل علم الاجتماع حلقة أخيرة فيها، وهو تمام

1) محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 84.
2) كامل محمد عمران، المدارس الاجتماعية المعاصرة، ج1 منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، 2004، 52.

الوضعية "إذ بدأ ترتيبه لها من الأبسط إلى الأقل بساطة بادئا بالفيزياء السماوية والأرضية تليها الفيزياء الميكانيكية والكيميائية ثم العضوية فالفيزياء النباتية والحيوانية وأخيرا الفيزياء الاجتماعية التي غير اسمها إلى علم الاجتماع".[1]

هذه المبررات وأخرى تجعل من الوضعية كفلسفة ورؤية قد أنشأت العلم الجديد والذي يرى فيه البعض أداة كونتية للإصلاح. خاصة ما تعرضت له فرنسا من ثورات، وعدم استقرار، فكان البحث من خلال علم الاجتماع محاولة لتشخيص الأزمة وحلها.

من هنا كان الحديث عن كونت ضرورة لتوضيح نقطة البدء من علم الاجتماع الغربي والذي أثر كما تبين في عديد من مواقع هذه الدراسة على الرؤية للقيمة لاعتبارها شكلا غير محسوس يخضع لاعتبارات ذاتية، وبالتالي لا يمكن دراستها في مدرسة الوضعية، لأنها لا تخضع لا للحس ولا للتجريب ولا للموضوعية، ومن هنا تأخر الاهتمام بها إلى القرن العشرين.

3-2/ كارل ماركس (Karl marx) (1818-1883) (المادية والقيمة)

يعتبر ماركس علما متكرر التسمية في علوم كثيرة منها الاقتصاد والفلسفة والسياسة وعلم الاجتماع بفروعه المختلفة السياسي والتاريخي...

ولعل ماركس كان ولا يزال من الأسماء الخالدة لا بذاتيته ولكن بشمول نظريته ورؤيته والتي لامست الماضي والحاضر والمستقبل، حيث كانت نسيجا متشابك الحلقات مثلت نموذج عصر ماركس ورؤية للإنسان وللكون والحياة - مع ما يمكن قوله عن صوابية لتلك الرؤية- .

وماركس كشخصية من الصعب تصنيفها أهو فيلسوف، رجل اقتصاد أم تاريخ أم سياسة أم اجتماع، فقد انتظمت تلك الأبعاد موصلة لرؤية تصلح لتلك العلوم جميعها في شكل موسوعي.

تصنيف ماركس ضمن دائرة علم الاجتماع يعطي نظرات مختلفة حول مفردات تلك القيم ومنها المجتمع والاجتماع الإنساني والطبيعة والتطور والدينامية ضمنه وللماركسية أسس نظرية تقوم عليها منها.

§ ***الجدل***: والجدل يقوم على القضية ونقيضها وهو مستمد من مفهوم دياليتيك "دياليتيك مأخوذة من الكلمة اليونانية "ديالوج" وكان الفلاسفة الإغريق يعنون بها

1) كامل محمد عمران، المرجع السابق، ص 51.

فن الجدال والمناقشة للوصول إلى الحقيقة باكتشاف التناقضات في حجج الخصم ودحرها"[1].

تبنى مارس الجدل كان مستمدا من هيجل ولكن بطريقته إذ "إذا ان هيجل يبدأ بالفكرة، وإذا كانت فلسفة هيجل فلسفة فكرية جدلية، فإن فلسفة ماركس فلسفة مادية جدلية"[2]

استمد ماركس عن فلسفة هيجل أداتها القوية وهي الجدل وطوعها لخدمة أغراض مذهبه"[3]. وأكد على أن الفلسفة عند هيجل كانت على رأسها فقلبها هو على رجليها.

§ ***رفض المثاليات والقراءات العقلية المجردة***: القول السابق لماركس حول هيجل يؤكد ركون ماركس إلى التغيير الواقعي حيث يؤكد على العمل الثوري والتغيير الراديكالي رفضا للواقع حيث قال: "يجب علينا أن نعمل بدل أن نتأمل، وأن نخضع العمل للفكر لأن علينا أن نقوم به وأن نحققه"[4]

§ ***المادية كمقولة مركزية***: إضافة للجدل والتغير الراديكالي ورفض المثاليات تظهر مقولة أساسية هي المادية حيث يرى ماركس تمتاز" المادة التي تكون العالم بديناميتها، وحركتها وتطورها ورقيها، وتفسر الجدل لظواهرها، فهي أبدية لها حركة تصاعدية تولدت عنها الحياة التي انتهت بارتقائها الذاتي إلى الإنسان الذي ينتج معه الفكر، والذي يمتاز عن غيره من الحيوانات بالقدرات العظيمة التي يمنحها له الفكر، والماركسية تفسر ظهور الإنسان بالتطور الذي خضعت له المادة تفسر نشاطاته العليا تفسيرا ة توحي به هذه المادة وتعطيه صورته"[5].

تمخضت عن "الدياليكتيك" (الجدل) والمادية رؤية مزدوجة عقلية وعملية مادية جدلية وأخرى تاريخية.

الأولى مجموعة قوانين عقلية مستمدة من رؤية طبيعية تقوم على الجدل المادي صراع الأضداد، نفي النفي... والثانية تطبيق لتلك القوانين على التاريخ الإنساني، هذا التاريخ الذي يتحدد بناء على المادية، إذ تشكل المجتمعات ضمنه ويتولد عن ملكية وسائل الانتاج والمعيشة، فتكيف حياة الناس الاجتماعية، وتصنفها، وكذلك تحدد بنيتها العليا أو الفوقية.

---

[1]) . عبد المنعم الغزالي الجبيلي، تاريخ الحركة العمالية والنقابية في العالم، بيروت، مكتبة النهضة، دت، ص 174

[2]. محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، المرجع السابق، ص 30

[3]. المرجع نفسه، ص 17

[4]. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 195

[5]. المرجع نفسه، ص 193

ويمكن تلخيص إسهام ماركس كمدخل أساسي لرؤيته للقيم إذ هذه الأخيرة ما هي إلا انعكاس لتصوره العام، في النقاط التالية:

- تسند رؤية ماركس بداية إلى اعتبار المجتمع نموذجا عن الطبيعة، وهو تجمع غير غرضي موسوم بعمليات معقدة.
- تطور الانسانية ضروري كتطور الطبيعة، ومنها أنه عقلاني خاضع لقوانين الجدل ومنها كونه ذا اتجاه معين، ومنها أن التاريخ ليس مجرد إحصاء لحوادث ممكنة ولكنه علم نستطيع أن نفسر بواسطته كل ما سيقع، وأن نفهم إلى أين يسير"[1].
- المجتمع في تطور وتغير مستمرين فهو ليس ثابتا ولا جامد
- كل شيء متحول ومتغير، والطبيعة التحولية تتميز بالتطور المتصاعد من الأدنى إلى الأعلى، وليست منعزلة، ولا مجرد حركة نمو بسيط (فإذا انحل شيء واضمحل ولد شيء آخر متطور)
- حركة التطور ليست مجرد حركة بسيطة تؤدي إلى مجرد تغيرات كمية بالنسبة للشيء أو للحدث أو الظاهرة، إنما هو انتقال إلى تغيرات كيفية، وهذا الانتقال ليس انتقالا تدريجيا، إنما انتقال يتم لحظة يحث فيها التغير الكمي، وهو تغير يعطي لنا في النهاية شيئا جديدا مولودا من القديم.
- التطور يحدث نتيجة صراع بين التناقضات الداخلية بين السلبي والإيجابي _ بين القديم و الجديد، بين عناصر الاضمحلال وعناصر التطور (أي الصراع بين الأضداد) وهو المحتوى الداخلي لحركة التطور.
- إضافة أن ماركس يرى أن المادة تسبق الوعي أو الوجود الاجتماعي هو الذي يحدد الوعي، وقد تصور ماركس في هذا السياق المجتمع في شكل هرم رأسه يعبر عن البناء الفوقي لما يحويه من قانون وسياسة، فن ودين وقاعدته التي تمثل الأساس الحقيقي للمجتمع والذي يرتبط بأساليب الانتاج وقواه، هذه العلاقة بين قاعدة ورأس الهرم هي التي تفسر التطور التاريخي[2].

ولتفسير ماديته التاريخية، أورد ماركس في مؤلفه مقدمة لنقد الاقتصاد السياسي ما يلي: "يدخل الناس أثناء عملية الانتاج الاجتماعي لحياتهم المادية في علاقات محددة وضرورية ومستقلة عن إراداتهم، وتتفق مع مرحلة من مراحل تطور قوى الانتاج المادية وتكون جملة هذه العلاقات البناء الاقتصادي للمجتمع، الأساس الحقيقي الذي ينهض عليه البناء الفوقي، القانوني والسياسي والذي تتفق معه صورة محددة من صور الوعي

1, الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 194
2. محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، المرجع السابق، ص 25

الاجتماعي ويحدد أسلوب انتاج الحياة المادية عملية الحياة الفكرية والسياسية، عموما وليس وعي الناس هو الذي حدد وجودهم الاجتماعي، وإنما وجودهم الاجتماعي هو الذي يحدد وعيهم وعند مرحلة معينة من مراحل التطور تدخل قوى الانتاج المادية في المجتمع في صراع مع علاقات الانتاج القائمة، أو مع علاقات الملكية التي خلالها كانت هذه القوة أمورا صالحة للعمل، وتتحول هذه العلاقات من صورة لتطور قوى الانتاج لتصبح قيودا لها، هنا تبدأ فترة أو عصر الثورة الاجتماعية، ومع تغير الأساس الاقتصادي يتحول أو يتغير البناء الفوقي كله بسرعة متفاوتة"[1] .

هذا قول ماركس الذي يؤكد على أن طبيعة علاقات الناس تحددها طبيعة قوى الانتاج المادية، وبذلك درس التاريخ ليستنبط نماذج تاريخية تترجم ذلك حيث اختار كوحدة دراسة حقبة تاريخية كاملة لا مجتمعا صغيرا وقد أشار إلى ست نماذج؛ الأربعة الأولى هي المشاعية، العبودية الاقطاعية ثم الرأسمالية، أما الاشتراكية والشيوعية فهي مأمل خاصة هذا الأخير الذي يعد محاولة استشرافية لمآل المجتمعات الأخرى، أين تغيب الفوارق الاجتماعية وتزول الطبقات والملكية،...

وفي كل نمط من الأنماط المجتمعية الأولى طبقتين مالكة ومملوكة تحدد بها وسائل الانتاج المادية، وهذا تناقض يولد صراعا، الصراع يتولد عنه نموذج آخر يختلف عن الاثنين ولذلك وحسب ماركس كل شيء يحمل بذور فنائه حتى وصل إلى الرأسمالية المعبرة عن المجتمع الأوروبي في وقته. فقال أن الرأسمالية قد أوجدت حفارى قبرها ويقصد بها الطبقة العاملة أو البروليتاريا، والصراع بين الاثنين سيولد نظاما آخر اشتراكي ثم شيوعي .

وفي هذا الصدد يقول فريديك انجلز في مقدمة البيان الشيوعي "يكون الانتاج الاقتصادي والبناء الاجتماعي الناتج منه بالضرورة - في كل عصر تاريخي- أساس التاريخ السياسي والفكري لهذا العصر، وعليه فكل التاريخ (منذ انحلال ملكية الأرض المشاعية البدائية) هو تاريخ نضال بين الطبقات نضال بين طبقات مستغلة ومستغلة، بين طبقات مسودة وسائدة في مختلف مراحل تطورها الاجتماعي، وقد بلغ هذا النضال في الوقت الحاضر مرحلة أصبحت فيه الطبقة المستغلة المضطهدة (البروليتاريا)لا تستطيع أن تتحرر من الطبقة التي تستغلها وتضطهدها (البرجوازية) دون أن تحرر في الوقت نفسه وإلى الأبد المجتمع بأسره من الاستغلال ومن الاضطهاد ومن صراع الطبقات"[2].

---

[1]. محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، المرجع السابق، ص ص 26_27

[2]. عبد المنعم الغزالي الجبيلي، المرجع السابق، ص ص 178_179

توضيح ماركس لتلك النماذج الاجتماعية يأخذ شكلا تطوريا من الأدنى إلى الأعلى حسب ماركس ، لكن توقف ماركس عند الشيوعية كمجتمع أخير، ينفي قاعدة أن كل شيء يحمل بذور فنائه، وأن كل نظام بالضرورة سيتحول إلى نمط جديد، وهذا ما ولد لدى ماركس نوعا من استمداد التاريخ إلى اتجاه يريده هو؛ المجتمع الشيوعي مع ما في هذا الأخير من نفي للطبيعة الإنسانية القائمة على الفوارق، والقدرة والكفاءة، وبذلك لم يتحقق ذلك المجتمع إلى اليوم لأن فيه من المثالية ما يصعب من تحققه.

إذن المادية والقوى الاقتصادية - حسب ماركس- هي سبب الصراع وهي سبب لانتاج الأنظمة وأوفلها، وهي الموجهة للتاريخ، والأخطر في علاقة البنية التحتية للمجتمع التي تتضمن تلك القوى بالبنية الفوقية التي تمثل القيم والأخلاق والدين و... حيث أورد ماركس "أن نوع الانتاج للحياة المادية يكيف عملية الوجود الاجتماعي والسياسي والروحاني في جملته، فضمير الناس لا يحدد كيانهم الاجتماعي ولكن كيانهم الاجتماعي هو الذي ضميرهم"[1]

§ **<u>الرؤية للدين</u>**: في نظر ماركس الدين "انتاج اجتماعي" يعكس حالة المجتمع تاريخيا وهو بذلك انتاج إنساني، التطرق للدين يعني التعرض لمصدر قيمي أساسي ينعكس على طبيعة القيمة من حيث ماهيتها، ولنتمكن من معرفة رأي ماركس للدين تنقل الدراسة ما يلي:

"أن الانسان هو الذي يكون الدين، وليس الدين الذي هو وعي الانسان لذاته، أما في الوقت الذي لم يجد فيه نفسه بعد، وأما في الوقت الذي يكون فيه ضيعها فيه، هو الذي يكون الإنسان، فالإنسان هو عالم الإنسان، إنه الدولة والمجتمع، وهذه الدولة وهذا المجتمع هما اللذان ينتجان الدين الذي هو وعي زائف للعالم لأن العالم نفسه زائف،...

إنه تنهد المخلوق المرهق، ونفس عالم بدون نفس، وروح عالم بدون روح، إنه أفيون الشعب، وعليه فنقد الدين هو بداية النقد لذلك الوادي من الدموع الذي يضع عليه الدين هالته، إنه النقد الذي يقطف الزهور الخالية التي كانت تغطي قيود الانسان لا لتجعله يحمل قيودا بدون زينة، وبدون أحلام، ولكن ليرميها، ويقطف الزهرة الحية، وهو أيضا النقد الذي يحرر الإنسان من الأوهام، ليفكر ويعمل وينحت واقعه كإنسان بلغ مستوى العقل"[2].

هذا النص تأكيد على رؤية ماركس للدين وفيه تأكيد على:

- أن الدين انتاج انساني.
- الدين في سياق الجدلية الماركسية انتاج للمجتمع والدولة.

---

[1]. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 193

[2]. المرجع نفسه، ص 199

- الدين وهم وتوهم فهي وعي زائف للعالم.
- الدين مخدر للإنسان الضعيف فهو أفيون الشعوب.
- وهو قيد يكبت الإنسان عن الفكر والعمل.

المرحلة الأساسية إذن هي نقد الدين وبالتالي نقد ما يأتي بعده، أو لما يصنعه الدين من هالة على كل شيء

من هنا يجعل ماركس الدين نموذج للجمود والخمول والقيود والوهم فهو لا يتعدى شعور الإنسان بالعجز فيضع لنفسه قوة يستكين لها وبذلك ففي الماركسية "وجود الله معناه عدم الإنسان ووجود الإنسان معناه عدم الله"[1].

نفي وجود الله ونفي لكل ما تعلق به أو ما يأتي به، وهذا انعكس مباشرة على القيم كما سيأتي.

<u>القيم في الماركسية</u>:

"احتل مفهوم القيمة مكانة بارزة في التحليلات الماركسية، ولكن معظم التحليلات ذات طابع اقتصادي، حيث أهتم ماركس بمفهومات مثل فائض القيمة، وقيم الاستعمال وقيم التبادل.

"مفهوم القيمة هنا يشير إلى مقادير كمية أبعد ما تكون عن مفهوم القيمة بمعناها الاجتماعي، ولكن هذا لا يعني أن القيم الاجتماعية لم تحظ باهتمام التحليل الماركسي"[2].

إذ أن المتمعن في الماركسية يجد ورودا للقيم يختلف عن المفهوم الاقتصادي مع أن ماركس كانت له كتابات اقتصادية "كرأس المال"

ولقد وضع ماركس القيم بالمفهوم الاجتماعي ضمن البنية الفوقية للمجتمع مع الأخلاق والدين، وإذا كان الدين كما أوردنا سابقا إنتاج إنساني، فالقيم بالنسبة لماركس سواء انتاج بشري تحدد البنى التحتية التي تمثلها البنية الاقتصادية، إذ "القيم الأخلاقية وكل مكونات البناء الفوقي ذات الطبيعة الثقافية ترد إلى الوجود المادي الذي يتشكل من قوى وعلاقات الانتاج، ويترتب على ذلك أن يكون جوهر التغاير أو التباين في القيم الأخلاقية كامنا في تغاير أنماط الانتاج (أي قوى وعلاقات الانتاج)"[3].

---

1. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 200
2. أحمد زايد،المرجع السابق، ص 187
3. المرجع نفسه، ص 187

ولم يقف ماركس عند توصيف القيمة واعتبارها انعكاسا لقاعدة الهرم الاجتماعي، بل بين أن " الأخلاق السائدة أفيون كالدين، وكذلك القانون، إنها قيم زائفة لا أساس لها إلا مصالح طبقة تبرزها إلى الوجود لتستغل بها غيرها"[1].

القيم حسب ذلك هي نتاج اجتماعي للطبقة المستغلة، أي أن القيم المسيطرة هي قيم الطبقة المسيطرة، وهذا ينطبق على المجتمع الرأسمالي الذي أنشأت فيه الطبقة البرجوازية، قيما أصبحت مخدرا تمنح شرعية الاستغلال.

إذ بين "ماركس مرارا متعددة أنه لم توجد قط أخلاق للسادة وأخلاق للعبيد، لأن الأخلاق التي سادت، والتي تسود هي التي وضعها ويضعها السادة للعبيد، والتي تسمح لهم بالاستيلاء عليهم واستغلالهم، وهي أخلاق يعطيها السادة اللون الذي يحلو لهم فيؤولونها إذا اقتضت مصالحهم ذلك ويتركونها إذا لم تساعدهم على بلوغ غاياتهم"[2].

القيم عند ماركس ما هي إلا نتاجا إنسانيا بل أكثر من ذلك هي نتاج لطبقة تعطي لنفسها أحقية امتلاك الآخرين من خلال تلك القيم كما أن اعتبارها انعكاسا للبنية التحتية يجعل من "القيم نسبية، ذات طبيعة دينامية، متطورة ومتغيرة بتغير الأوضاع الاقتصادية ومختلفة باختلاف المراحل التطورية التي يمر بها المجتمع، كما أنها تتباين بتباين الوضع والظروف المادية للطبقات المكونة للبناء الطبقي في المجتمع، لذا فالقيم الإنسانية المطلقة لا يمكن أن توجد في مجتمع تتسم بالصراع بين الطبقات لكنها سوف توجد قطعا حينما تزول الملكية ويزول معها استغلال الإنسان للإنسان، وهذا لا يكون إلا بتحقق الشيوعية تحققا كاملا"[3].

مواصفات المجتمع الشيوعي - كما تم إيضاحه سابقا- هو مجتمع تزول فيه الفوارق والملكية والدولة، والوصول إليه يتحقق بإزالة الملكية وبالتالي الطبقية، وما تحمله من قيم تؤدي إلى الاغتراب أو تتسلط على الإنسان وهو ممكن لأن، "الإنسان هو سبب وجود هذه الظواهر، ولكنها تستقل عنه وتتسلط عليه، فيصير يعيش بينها، أو تحت قهرها، في عالم من الأوثان المادية والمعنوية تبعده عن حقيقته، وتحط من قدره، ولهذا فإنه يجب عليه أن يترك الدين الذي يدعوه إلى الرجعية وأن يصحح رأيه، في الأخلاق والفن، وأن يعمل للقضاء على الدولة وأن يعطي للمال ورأس المال قيمتها الحقيقية وأن يعيد لعمله معناه وغايته حتى يصير حقيقيا بإنسانيته"[4].

---

1. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 203
2. الر بيع ميمون، المرجع السابق، ص 202
3. حميد خروف وآخرون، المرجع السابق، ص 107
4. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 203

3-3.إميل دوركايم (Emile Durkheim (1858_1917))

دوركايم من أكابر علماء الاجتماع، وهو من الأعلام الذين كان لهم السبق في تطوير النظرية السوسيولوجية الغربية، لما قدمه من إسهامات في تحديد أسس وقواعد المنهج ومواضيع متعددة في علم الاجتماع.

إدراج هذا العلم ضمن هذا المبحث، هو إدراج قصدي لارتباط رؤيته برأيه حول القيم ولعل طرح هذا الرأي يكون ذو دلالة إذا ما تم التفطن إلى أنه لا يمكن الحديث عن القيم بمعزل عن النظرية العامة لدوركايم، وواضح بداية أن لدوركايم آراء كثيرة تعبر عن موالاة اجتماعية حادة، انعكست على مفردات رؤيته: علم الاجتماع، المجتمع الظاهرة، الضمير الجمعي،...)، وهي كما يلي:

أ/ رؤيته لعلم الاجتماع: تصنيف دوركايم ضمن دائرة المدارس النظرية في علم الاجتماع صعب هل هو وضعي أم وظيفي؟

و مرد ذلك أن المتمعن في اختياراته للمفاهيم والخصائص يدرك ابتداء أنه وضعي، وهو امتداد لأفكار كونت حول الوضعية، لكن المتأمل في منهجه يضعه ضمن المدرسة الوظيفية.

و بغض النظر عن التوجه العام لدوركايم إلا أن اهتمامه بتثبيت أسس علم الاجتماع كان واضحا، إذ ما أورده كونت حول العلم الوليد كان مبهما وتسميته كانت مركبة فعلم المجتمع يحمل تفصيلات لا متناهية، لأن المجتمع في ذاته تركيبة متشعبة متشابكة، أراد دوركايم بذلك وكبداية تفصيل هذا العلم، وهو لا يعارض كونت في "إمكانية وضرورة وجود علم اجتماع كعلم موضوعي، على غرار العلوم الأخرى، ولكي يكون كذلك يجب أن:

- يكون موضوعه موضوعا خاصا، ومتميزا عن موضوعات العلوم الأخرى.
- يلاحظ هذا الموضوع ويفسر بطريقة متشابهة للملاحظة والتفسير الخاصين بموضوعات العلوم الأخرى"[1].

هذه الرؤية تأكيد لتأثر دوركايم بما آلت إليه العلوم الطبيعية وخاصة البيولوجية منها، وأثر ذلك واضح في كثير من المحطات النظرية لرؤيته.

إضافة إلى ذلك فهو في كتابه قواعد المنهج في علم الاجتماع "أقر بأهمية مطلقة لمبادئ منهجيته ثلاثة، وهي رفض الأفكار المسبقة، تفسير الاجتماعي بالاجتماعي، أو

[1]. عبد الله ابراهيم، علم الاجتماع، المرجع السابق،ص 67

تفسير الظواهر الاجتماعية بظواهر اجتماعية أخرى، اعتبار الظواهر الاجتماعية كأشياء"[1].

هذه الضوابط هي شروط أساسية للمشتغل بعلم الاجتماع - حسب دوركايم - ومنها الحياد وتشييء الظواهر وتفسيرها بظواهر اجتماعية، مثلها إذ حسبه " لو سلمنا بأن الظواهر الاجتماعية بالإمكان تفسيرها بظواهر من غير جنسها مثل أن نفسرها بالظواهر النفسية أو البيولوجية مثلا، لما أصبح هناك مجال نظري خاص بعلم الاجتماع، ولتلاشى بين العلوم الأخرى"[2].

من هنا كان دوركايم يبتغي أن يكون علم الاجتماع امتداد للعلوم الأخرى، ولكن له حدوده الفاصلة التي تميزه عن باقي العلوم، وهذا ما يلاحظ عند دراسة الظاهرة الاجتماعية كما سيأتي، ولذلك يفضل دوركايم تسمية علم الاجتماع بعلم دراسة المجتمعات، أو علم الأحياء الاجتماعي (Biologie Sociale)"[3].

<u>ب/رؤيته للمجتمع</u>: علم الاجتماع كما يسمى Sociologie هو علم دراسة المجتمع، هذا الأخير الذي يأخذ عند دوركايم مدلولا خاصا ومعمقا يترجم تأثرا واضحا بالبيولوجيا -كما سبق- ولذلك "يؤكد رادكليف براون أحد مؤسسي الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع، أن دوركايم هو أول من أقام المماثلة بين المجتمع والحياة العضوية، على أساس وظيفي، فكما أن حياة الكائن العضوي تعبير عن البناء العضوي، ووظائفه، فإن الحياة الاجتماعية تعبير وظيفي عن البناء الاجتماعي"[4]. المجتمع في نظر دوركايم وصل حد التجسيد، هذا التجسيد الذي ظهر بتحديد وعي وشعور وضمير المجتمع و"صفته الالزامية فيه، حيث أنه عند دوركايم ليس ببساطة تجمع عدد من الأفراد، وإنما هو واقع قائم بذاته، وهو ليس تجمعا بسيطا للأشخاص، وإنما اتحادهم ينتج عنه شيء مختلف عن الخصائص الفردية، ومثال ذلك الماء يتركب من الهيدرووجين والأكسيجين (H_2O)، خصائص كل مكون تختلف عن المكون الآخر (الأوكسيجين والهيدروجين) وفي ذاتها تختلف عن خصائص الماء الكل لا يماثل مجموع أجزائه، ويضرب دوركايم على ذلك مثالا توضيحيا فالخلية الحية تتألف من عناصر كيميائية، ومع ذلك فإن لهذه الخلية الحية، حياة خاصة بما تختلف عن عناصرها المكونة وتكون خارجة عنها، وهذا ما يتحقق تماما في كل مجتمع"[5].

---

1. دوركايم: <u>قواعد المنهج في علم الاجتماع</u>، تقديم عبد الرحمن بوزيدة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1990، ص 14.
2. المرجع نفسه، ص 14.
3. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 211
4. كامل عمران، المرجع السابق، ص 56
5. نيقولا تيماشيف، المرجع السابق، ص 147

إذن المجتمع مركب جديد يختلف بخصائصه عن خصائص العناصر الداخلة في تركيبه وإذا أراد علم الاجتماع أن يعرف الفرد يجب أن يعرف المجتمع.هذا الأخير - حسب دوركايم- "هو واقع متميز له شعوره الخاص به، والذي ينشأ بدوره، عن التفاعل بين الأفراد فهناك تساند متبادل بين الضمير الفردي والضمير الجمعي، فكل ضمير فردي يعبر عنه بلفظ "أنا" هو في الحقيقة "نحن" وهكذا فإن القواعد الأخلاقية والقانونية هي مظاهر موضوعية لواقع جمعي له خصائص تعلو فوق الأفراد،... وشخصية الفرد هي نتاج للمجتمع"[1].

أسبقية المجتمع للفرد وعلوه ومكانته جعلت دوركايم يقر "أن الإنسان مدين للمجتمع بما يكون إنسانيته العليا، ومدين له بكونه يتذكر، ويخترع، ويفكر، ويحكم، ويستدل، ويتجاوز الواقع للارتفاع إلى أشكال المثالي المتعددة، فإذا ألغينا الحياة الاجتماعية زال كل شيء يميز الإنسان عن أوحش الحيوانات"[2].

هذه المكانة العالية للمجتمع هي التي جعلت دوركايم يقول قولته الشهيرة "هو الذي يتكلم فينا حين يتكلم الضمير ويعني به المجتمع".

ج/رؤيته للضمير الجمعي (Consience collective):

التدرج السابق في طرح أفكار دوركايم يحيل إلى قضية أساسية، في فكره وهي الضمير أو الوعي أو الشعور أو العقل الجمعي، هذه الفكرة هي امتداد للرؤية السابقة حيث تطرح قضية أساسية وهي أن التفاعل القائم بين الأفراد يولد عقلا جديدا يختلف عن عقول الأفراد.

هذا النتاج الجمعي ليس هو مجموع الأجزاء، ذلك أن الجماعة تمارس أنماطا من التفكير والشعور والسلوك مختلفة تماما عن الأفراد المكونين لها.

وبعبارة دوركايم يشير الضمير الجمعي إلى المجموع الكلي للمعتقدات والعواطف العامة بين معظم أعضاء المجتمع والتي تشكل نسقا له طابع متميز ويكتسب هذا الضمير العام واقعا ملموسا، فهو يدوم خلال الزمن، ويدعم الروابط بين الأجيال، والضمير الجمعي يعيش بين الأفراد ويتخلل حياتهم، إلا أنه يكتسب مزيدا من القوة والتأثير والاستقلال"[3].

الضمير الجمعي بالنسبة لدوركايم هو مصدر الظواهر الاجتماعية وهو يهيمن على تصرفات الأفراد، فالنظام الاقتصادي والسياسي والظواهر الأخرى، لم تكن لتنشأ لولا

---

[1]. محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 188
[2]. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 214
[3]. نيقولا تيماشيف، المرجع السابق، ص ص 149_149

تفاعل أفكار الأفراد وتشابك آرائهم، وهو يمارس قهرا وضبطا، ولا يمكن الشعور به إلا بخرق الظاهرة الاجتماعية، فإنه يواجه بتصد من الأساليب القانونية (العادات والتقاليد والأعراف أو ما يسمى بالقهر الأخلاقي الذي يصدر عن الكتلة الجمعية، أو بالإحساس بصدى العاطفة الاجتماعية لتعود الفرد عليها، ولذلك "نلاحظ أنه يتحقق لدى كل فرد ضميران: الأول هو الذي تشارك فيه الجماعة (وهو الذي تعبر عنه فكرة "المجتمع يعيش بداخلنا" وهذا تصور يماثل إلى حد بعيد النظرة السائدة اليوم، والتي تعبر عنها فكرة استدماج الثقافة أما الثاني فهو خاص بالفرد ذاته"[1].

إذن يشابه الضمير الجمعي ضمير الفرد في أنه يمتلك سلطة وقوة وتتشكل ضمنه "المعايير الفردية والجمعية، وتمارس نوعا من الضبط الاجتماعي على أعضاء الجماعة والأفراد العضويين، وفي نفس الوقت يرى دوركايم أن المعايير الجمعية التي تستمد من العقل الجمعي تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية التي تقوم عليها كل مظاهر البناء الاجتماعي ونظمه المختلفة، وتلعب هذه المعايير الدور الوظيفي في التنسيق بين البناءات والنظم الاجتماعية بصورة عامة"[2].

د/ رؤيته للدين: تبين في مبحث سابق مصادر القيم المتعارف عليها بين الباحثين، ومنها الدين كمنبع أساسي لها، يربط الإنسان بعوالم علائقية أساسية تحيط بالإنسان، وهي علاقة الإنسان بالغيب وعلاقته بالإنسان، وعلاقته بما يحيط به.

الدين في الفكر الدوركايمي له لمسات الرؤية السابقة، وبداية حاول دوركايم "في كتابه الصور الأولية للحياة الدينية" أن يقدم تحليلا دقيقا لصور وطبيعة وآثار الدين، من نفس بدايته السوسيولوجية، والفكرة الأساسية التي تدور حولها الدراسة هي أن الدين يعتبر "شيئا اجتماعيا" وهذا بالتالي يتضمن فكرتين أساسيتين:

- أن الأفكار والممارسات الدينية، إنما تشير أو ترمز إلى الجماعة الاجتماعية.
- أن التجمع هو المصدر أو المنبع الأصلي أو السبب النهائي للخبرة الدينية"[3]

اعتبار الدين شيئا اجتماعيا أو باعتباره ظاهرة اجتماعية تصدق عليها خصائص الظاهرة التي سبق إدراجها، ومنها صفة الإنسانية والتبدل وعدم الثبات (التغير) وغيرها، فالدين باعتباره شيء يعبر عن تصورات جمعية.

---

1. نيقولا تيماشيف، المرجع السابق، ص 149
2. محمد عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، (النظرية الكلاسيكية) المرجع السابق ص 214
3. محمد علي محمد: المفكرون الاجتماعيون، المرجع السابق، ص 128

توصله لذلك كان مبنيا على دراسة تجريبية لبعض القبائل البدائية والتي يراها تمثل مرحلة أولية في النمو التطوري للمجتمع فاختار التوتمية (الطوطمية)، على أنها أبسط أشكال الدين وهي "تشير إلى اعتقاد داخلي في قوة غيبية (أو مقدسة) أو في مبدأ يحدد مجموعة من الجزاءات يتعين تطبيقها على كل من يحاول انتهاك المحرمات، ويعمل في الوقت ذاته على دعم المسؤوليات الأخلاقية في الجماعة، بل ويضفي حياة التوتم ذاته"[1].

وعلاقة الاعتقاد بالطوطم هي علاقة موجودة لا في القبائل الاسترالية فقط بل حتى في أمريكا، حيث أن "كلمة طوطم التي أخذت عن الهنود الأمريكيين في القرن الثامن عشر تدل على "الحيوان أو النبات، وتدل نادرا على المعدن أو الكوكب الذي تجد القبيلة فيه حاميا لها، أو جدا، أو رمز تحالف"[2].

الطوطم لن يأخذ حد التوصيف عند دوركايم بل تعدى ذلك إلى التعميم حيث حول منه دوركايم "مصدرا للديانات كلها، فالطوطم في الأصل الحيوان الذي يمنح العائلة أو القبيلة اسمها، وهو حيوان تجعل منه بعد زمان ما رمزا لها، ثم تنسى صلاته بالجماعات الإنسانية ويصير مقدسا لذاته، كواقع مستقل عن الجماعات والأفراد، وهذا الذي يجعل منه الناس في نهاية التطور الله الواحد، رب كل شيء وخالقه"[3].

من هنا يتبين أن الرموز المقدسة والمعتقدات تنشأ عن الجماعة وعلى اعتبار الدين يحمل حدي الاعتقاد والممارسة فهما الاثنين يرتبطان بالجماعة، إذ يقر دوركايم بأن "التصورات الدينية هي تصورات جمعية تعبر عن الحقائق الجمعية، والطقوس هي طريقة للسلوك تتسبب في حالات عقلية معينة، إن الحياة الدينية هي التعبير الصريح للحياة الجمعية، لأن فكرة المجتمع هي روح الدين، والقوى الدينية هي في الحقيقة هي قوى إنسانية وقوى أخلاقية"[4].

وبهذا تكون الحياة الدينية مشتقة من الحياة الجمعية، ومنشأ الدين، الواقع والمحسوس لا الغيب أو بتعبير أدق منشأ أرضي لا سماوي، وترتبط هذه الفكرة بالضمير الجمعي بصفة خاصة، إذ يعد الضمير المتسامي لدى دوركايم نسيجا من العادات والقيم والدين.

فكرة وجود الضمير الجمعي هي فكرة مهمة، حين الحديث عنها بصفتها الجامعة إذ الضمير كنسق متعال متجاوز ومتسام للوعي الفردي يسهم في توحيد سلوكات الأفراد وضع مشتركات بينهم وكأن الجماعة الإنسانية الواحدة (مع اختلاف الضمائر الجمعية بحسب الزمان والمكان) عبارة عن غيمة تظل أفراد تلك الجماعة بمعايير وقواعد تؤلف

---

1. نيكولا تيماشيف، المرجع السابق، ص 154
2. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 218
3. الربيع ميمون، المرجع السابق ، ص 218
4. محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، المرجع السابق، ص 130

بين الأفراد ولكن السؤال الذي يطرح نفسه، هل يفسد الضمير الجمعي كما تفسد الضمائر الجمعية، كما يتبين خلال التاريخ الإنساني من تشكل ضمائر جمعية فاسدة، ومن يصلحها إذا كان الدين كما يذهب إليه دوركايم شيئا اجتماعيا؟

ه/رؤيته للظواهر الاجتماعية:حاول دوركايم ككثير من المشتغلين بعلم الاجتماع إيجاد وحدة الأساس في الدراسة السوسيولوجية أو بتعبير آخر الوحدة الأساسية التي منها يمكن النفاذ للمركب الاجتماعي. ولقد اختار دوركايم على إثر الوضعية الكونتية مصطلح الظاهرة الاجتماعية كوحدة، هذا الاختيار هو تعبير صريح عن تأثر دوركايم بالعلوم الطبيعية وهذا له اعتبارات هي:

- الظاهرة مصطلح يستخدم في العلوم الطبيعية، وتكون مادة الدراسة فيه الظاهرة الطبيعية بشتى أصنافها بيولوجية أو جيولوجية.
- لفظ ظاهرة في اللغة يعبر عن الجلاء والوضوح والظاهرة من الشيء أعلاه، وهي تعبر اصطلاحا "عن الواقع المؤثر في الحواس، كالظاهرة الفيزيائية الكيميائية والحيوية والفلكية".كما تطلق الظاهرة أيضا على كل ما يبحث فيه العلم من الحقائق التجريبية أو على المعطيات التجريبية المباشرة من جهة ما مستقلة عن المدرك[1].

بهذا المعنى تعتبر الظاهرة شيئا مستقلا خارجيا يخضع للحواس والتجربة، ولقد ارتبط دوركايم بالظواهر الاجتماعية لأنه اهتم بها اهتماما خاصا، من حيث مفهومها وخصائصها لأنه أدرك منذ البداية أن المجتمعات ما هي إلا مركبات من الظواهر، وأن علم الاجتماع معني بدراستها ولكن دراسة تلك الظواهر مرتبط أيضا بتحديد دلالتها، لأن تفسير علم الاجتماع وتحديد موضوعه يتوقف على تحديد معنى الظواهر لتحديد الطريقة المناسبة لدراستها.

وقد تناول دوركايم الظاهرة بشكل مستفيض لتخليصها من كثير من الشبهات المتكررة عند الناس، وعرفها ابتداء بأنها "كل ضرب من السلوك ثابتا أم غير ثابت يمكن أن يباشر نوعا من القهر الخارجي على الأفراد، أو هي سلوك يعم في المجتمع وكان ذا وجود خاص مستقل عن الصور التي تتشكل بها في الحالات الفردية"[2].

تلك الظواهر يجب أن تعالج على اعتبار أنها أشياء، أو باعتبارها ظواهر شيئية، وهذا يعني صراحة أو ضمنيا، محاكاة العلوم الطبيعية، وتطبيق نظرتها وتصوراتها على الظاهرات المجتمعية.

---

1. ناتاليا بفريموفا، توفيق سلوم، المرجع السابق، ص142.
2. إميل دوركايم، المرجع السابق، ص 57

إضافة إلى إقراره أنه " تكون واقعة اجتماعية كل طريقة فعل، معنية أوغير معنية، من شأنها أن تمارس على الفرد ضغطا خارجيا" أو "عامة في مدى مجتمع ما في الوقت ذاته الذي يكون لها فيه وجود خاص بها، مستقل عن تجلياته الفردية"[1].

التعريفين هما تعبير قصدي لاستقلالية الظاهرة عن الباحث الذي يجب أن يدرسها دراسة موضوعية بعيدة عن الميول المسبقة.

ولم يتوقف دوركايم عند حد تحديد تعريف تلك الظواهر، بل تعدى ذلك إلى تحديد خصائصها، فهي إنسانية، اجتماعية، تاريخية، عامة، متغيرة، واقعية وليست مثالية، تلقائية لا تدين بوجودها لأي فرد لأنها موجودة قبل وجوده، ملزمة جبرية، يمكن دراستها مستقلة عن الأفراد تفسر في ظل ارتباطها بظواهر اجتماعية، أخرى أي "أن هذه الظواهر ترتبط فيما بينها بعلاقات عامة وضرورية مشتقة من طبيعتها الخاصة، أو هي بعبارة أخرى خاضعة لنفس مبدأ الحتمية الذي تنهض عليه الروابط الضرورية بين الظواهر"[2].

تلك الخصائص المحددة للظاهرة الاجتماعية تجعل منها شكلا اجتماعيا متميزا يفرق بينه وبين غيره من الحوادث الإنسانية، ويطبع ذلك ما أورده دوركايم من محاولة تأسيسية "مرتكزا على ثلاثة افتراضات أساسية هي أن هناك وحدة في الطبيعة، وأن الظواهر الاجتماعية جزء من العالم الموضوعي، أو هي واقعية وأخيرا تخضع هذه الظواهر لقوانين ومبادئ خاصة هي قوانين طبيعية، ومن ثم فهي تخضع للبحث العلمي"[3].

امتداد الظواهر للعالم الطبيعي واعتبارها أشياء يفرغها من محتواها وهو محتوى المعنى الإنساني، و"الشيء chose بالمعنى الذي قصد إليه دوركايم هو ضد الفكرة l'idée فهناك الفكرة، وهي لا وجود لها إلا في رأس صاحبها وهناك الشيء، أي كل ما يمكن دراسته من الخارج، وكل ما يمكن مشاهدته وملاحظته، فالشيء تأتي معرفتنا له من الخارج، على حين أن معرفتنا بالفكرة تأتي من الداخل"[4].

القيم عند دوركايم:

استعراض ما سبق من أفكار هو عرض انتقائي للرؤية العامة لدوركايم، قصدي للولوج في دراسته للقيم، هذه الرؤية التي لا تتجزأ، إذ ترتبط بالسياق العام لأفكاره، وتتطبع على القيم بولاء اجتماعي واضح المعالم. وتفصيلا فيها يمكن إضافة ما يلي:

---

1. كريستييان بودلو، روجيه استابيليه، دوركايم والانتحار، تعريب أسامة الحاج، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1999، ص ص 30-31
2. محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 187
3. محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، المرجع السابق، ص ص 187-188
4. مهى سهيل المقدم، محاكمة دوركايم في الفكر الاجتماعية الغربي، بيروت، دار النهضة العربية، 1992، ص 27

<u>أ/طبيعة القيم كما يراها دوركايم</u>: لم يعترض دوركايم على القيم ولا على عدم دراستها وقد أعطاها جزء من الاهتمام حين محاولة تعريفها، وهو لا يخفي أهميتها حيث يقر بأنها "وهي في آن واحد، أدوات تواجد، ومبادئ تجدد مستمر للحياة الروحانية، إنها مغناطيسيات تجذب وتستحق أن تجذب جهودنا المتضافرة"[1].

رؤية دوركايم إذن تجعل من القيم وحدات ممغنطة تجذب السلوكات الإنسانية وتوحدها في شكل تعاون متجدد في الحياة. وعن طبيعتها، حاول دوركايم أن يستبدل الرؤية السابقة للقيم والتي حصرت ضمن دائرة الرؤية الفلسفية، والتي تدخل ضمن إطار التأمل المجرد بل يجعل منها ذات حركة واقعية فيقول: "إنها ليست مجردات ولا تصورات عقلية باردة،بل محركات ومراكز حرارة يمكننا أن نتدفأ فيها"[2].

إضافة إلى تباين تلك الأهمية "أعلن دوركايم موقفا صريحا عن أحكام القيمة، وأحكام الواقع من مجلة الميتافيزيقيا والأخلاق عام 1911... ويعرض دوركايم موقفه من القيم بعد أن يبرز طبيعتها الإشكالية، فالقيم في نظره تفترض تقديرا يصدر عن فرد له خاصيته الخاصة فما له قيمة هو خير، وما هو خير هو ما يرغب فيه، وكل ما يرغب فيه هو حالة سيكولوجية، ورغم ذلك يجد دوركايم أن للقيم التي يعالجها موضوعية الأشياء"[3].

معالجة القيم من طرف دوركايم كانت محاولة لتلخيص تلك الظاهرة من الرؤية الفلسفية، وباقي العلوم، وخاصة رفع القيم من الحالة الشعورية إلى الحالة الواقعية، ولذلك مخرج دوركايم هو إخراج القيمة عن ثنائية (الذات والموضوع) وردها إلى الوعي الجمعي حيث "يرفض دوركايم كلا من الاعتقاد بأن القيمة خاصة باطنة في الشيء تؤثر في الذات، والقول بأن الذات هي التي تخلع القيمة على الشيء، ويرد القيمة إلى الفكر الجمعي، الذي يغير كل شيء يمسه ويتصل به"[4].

وهذه هي النقطة المركزية لرؤية دوركايم حول القيم.

- المجتمع مركز لحياة خلقية (Le foyer d'une vie morale) تبين سابقا بأن المجتمع بالنسبة لدوركايم له دلالة مركزية في رؤيته، فهو كيان قائم بذاته، له شعوره ووعيه، وتأثيره وإرادته وضبطه وإلزامه.

وهو مرجع كثير من الاعتقاد والممارسة الإنسانية، وهو لا يتوقف عند اعتبار الدين شيئا اجتماعيا، بل كل مفهوم علائقي، ومنها القيم إذ هي بالنسبة إليه –نتاج

---

1. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 215
2. المرجع نفسه، ص 215
3. صلاح قنصوة، <u>نظرية القيم في الفكر المعاصر</u>، القاهرة، مكتبة ار الكلمة، 2002، ص 72
4. المرجع نفسه، ص 79

اجتماعي، إذ هي صادرة أصلا عن المجتمع وتصوراته أو تفضيلات شخصية، ولكن القيم تعبر عن تدرج التفضيلات كما يصفها المجتمع، وبذلك يؤسس المجتمع ويفرض القيم ويحقق لها موضوعيتها"[1].

انبثاق القيم عن المجتمع مرده إلى أن رؤية الفرد الواحد أو العالم الفردي يختلف عن العالم الجمعي من حيث كمه وكيفه "فينسى الفرد نفسه من أجل الغاية المشتركة ويوجه سلوكه على هدى من مستوى ومقياس يقوم خارج ذاته، وتفترق هذه الحياة الجمعية عن الحياة الفردية على نحو ما يختلف المثالي عن الواقعي، والأسمى عن الأدنى"[2].

فاختيار الفرد في الغالب تكون فيه نسبة تشتت السلوكات، في حين الاحتكام للمجتمع فيه نوع من التوحد والتضامن ولذلك يؤكد دوركايم على أن "الوعي الجماعي، هو أعلى صور الحياة النفسانية لأنه وعي كل وعي فردي، فهو موجود خارج الاحتمالات الفردية والمحلية وفوقها، ولا يرى الأشياء إلا في مظهرها الدائم الجوهري الذي هو مظهر يشتبه في معاني يمكن إبلاغها"[3]

هذا وقد تمت الإشارة سابقا إلى أن هناك صفة القهر والإلزام والجبر الدوركايمي للظاهرة الاجتماعية وهذا يصدق على القيم، كأشياء اجتماعية، إذ " كل من حاول التمرد على قيم المجتمع، عرض نفسه لسخطه واستهجانه، واستهدف لعقوبات مادية، تفرضها عليه القوانين وضعية أو أدبية تقتضيها سلطة الرأي العام، بل إن الفرد حين يستجيب للمبادئ التي تفرضها الجماعة عن رضا واختيار، لما يكون هذا دليلا على أن سلوكه يصدر عن ذاته بمحض حريته واختياره، بل يشهد ذلك بإذعانه لسلطان المجتمع عن غير تفكير في مقاومته والتمرد عليه، فالإنسان ابن عصره ووليد بيئته، ومن هنا كان خضوعه لمعايير التقويم، وقواعد السلوك التي تفرضها الجماعة التي ينتهي إليها"[4].

وقد أشار دوركايم أيضا إلى مفهوم مركزي في دراسته، ألا وهو مفهوم الأنوميا "Anomie" أو الأنوميا في ترجمتها ومفهومها خضعت لاختلافات حيث يترجم تارة بفقدان المعايير وتارة أخرى باللانظامية، وفي بعض المواقع الارتباك[5] .

و الأنوميا في تعريفها هي "مفهوم في السوسيولوجيا والسيكولوجيا الاجتماعية، يدل على حالة نفسية ومعنوية للوعي الفردي والاجتماعي تتميز بتفسخ منظومة القيم بسبب

---

1. محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، المرجع السابق، ص 132
2. صلاح قنصوة، المرجع السابق، ص 80
3. الربيع ميمون، المرجع السابق، ص 215
4. صلاح قنصوة، المرجع السابق، ص 82
5. وردت ترجمات مختلفة لــ Anomie َأنظر ما ورد في المعجم النقدي لـــ: بودون وف بوركيو، ترجمة سليم حداد وكتاب دوركايم والانتحار، المرجع السابق.

أزمة المجتمع والتناقض بين الأهداف المعلنة، وبين عدم توفر إمكانية بلوغها بالنسبة للأغلبية.

وقد عرضت الأنوميا Anomie عند دوركايم ارتباطا بعديد من المواضيع المدروسة من طرفه وخاصة منها دراسته حول الانتحار حيث ورد "الانتحار الأنومي (Anomie Suicide) وهو انتحار الذين لا يسيرون على القواعد التي رسمها المجتمع، فيصبحون بلا معيار يحدد نمط سلوكهم أو طريقة انتمائهم للجماعة، ومن هنا تزداد حالات الانتحار حين تتكسر المعايير الجمعية"[1]

3-4/القيم عند ماكس فيبر (max weeber 1864 -1920)

بداية الحديث عن فيبر و باسونز قد تم في عديد من المواضع وبالتالي سيتم الاقتصار على رؤيتهم للقيم.

ولقد تمت الإشارة سلفا إلى فيبر كأحد المهتمين بعلم الاجتماع الغربي، المصنف كأحد أعلام المدرسة التقليدية في التنظيم، وبعد الحديث عن الفعل الاجتماعي، والفعل السلطوي والنموذج البيروقراطي، يأتي دور المتغير الرئيسي في الإشكالية، ألا وهو القيم، حيث تبنى فيبر رؤية خاصة حولها فمن خلال منطق الفهم والتغيير،أراد فيبر أن يكشف عن التناقضات التي ينطوي عليها أنماط السلوك المختلفة وهو يستند في ذلك إلى "رؤية أخلاقية واضحة للعالم المحيط بنا، وجوهر هذه الرؤية أن هناك أفرادا يمارسون عملية اختيار للقيم، ويسعون من أج الربيع ميمون، المرجع السابق ل فرض المعاني الخاصة عندهم على ظواهر العالم الخارجي، ومهمة علم الاجتماع تتلخص في محاولته فهم هذه المعاني التي يسقطها الأفراد على الظواهر والعلاقات الاجتماعية المختلفة"[2].

ولقد تجلى اهتمام فيبر بالقيم حين حديثه عن نشأة الرأسمالية أين ربط بدايات هذه الأخيرة بالقيم الدينية (البروتستانتية) (الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية)، كما أنه اهتم بالقيم في ارتباطها بالبحث والتحليل السوسيولوجي، وحسب فيبر "بدون الأفكار القيمية عند الباحث يتعذر عليه أن ينتقي من الواقع ما يصلح موضوعا لبحثه، بل لا يستطيع أن ينظم معلوماته وفقا لمبدأ محدد"[3].

ما يهم في هذه الدراسة من اهتمام فيبر بالقيم، هو ارتباط القيم بالتنظيم، أين أكد بداية أن المجتمعات ستتحول في مراحل إلى أن تصل إلى مرحلة العقلانية، هذه الأخيرة

---

1 . مهى سهيل المقدم، المرجع السابق، ص 44

2. محمد علي محمد،تاريخ علم الاجتماع،المرجع السابق ص324

3. المرجع نفسه ص323.

التي ستفصح عن نفسها في أشكال للتنظيم الاجتماعي حيث تحدد تلك المرحلة "مجموعة من القيم المطلقة وهي القيم العقلانية rational valeurs التي تقوم بدورها لتحقيق كل الغايات الفردية والجماعية والاجتماعية، وفي نفس الوقت حرص فيبر " لآن يفسر عملية تصنيف الفعل الاجتماعي، حسب طبيعة عقلانيتها، ونوعية الطابع الشرعي التي تفسر عمليات الضبط وأساليب السلطة الشرعية، التي تحدد نوعية الأفعال والسلوك البشري، كما حرص فيبر لأن يوضح حدوث نوع من الصراعات بين العلاقات والأفعال والروابط الاجتماعية وهذا ما يعرف بظهور المصالح الذاتية (الفردية) و الجماعية والمجتمعي، وبالطبع لكل منها أهداف و غايات و قيم محددة"[1].

ولكن مع الأهمية الواضحة للقيم عند فيبر كمقولات تفسيرية إلا أنه لا يرى في القيم صفتها المطلقة، كما أكد ذلك نيتشه أيضا إذ هما "متفقان على الفكرة القائلة بأن الوقائع لا توجد خارج المعنى الذي نضيفه عليها. ويرفضان أي تصور أبدي عن القيم، وحدها السياقات التاريخية تخلق قيما"[2].

3-5/ القيم عند بارسونز: لقد " حلل بارسونز النسق التنظيمي من وجهة نظرية نظامية ثقافية، ونقطة الانطلاق في تحليله هي القيم، والطابع النظامي الذي تتخذه في سياق أداء الوظائف، ومن الملاحظ أن القيم التنظيمية، التي يجب أن تتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة هي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية، وذلك بتأكيد إسهام النسق في الوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق، وهذه الشرعية تساعد التنظيم في إعطاء أولوية لأهدافه العامة، فوق أهداف الأنساق الفرعية المختلفة ، كما تمنحه المكانة المناسبة في المجتمع " (3)

إذن القيم بالنسبة لبارسونز نسق محوري ونقطة مرجعية تحليلية للبناءات التنظيمية تعطي لها شرعية تواجدها وبقائها، مع اتساق تلك القيم مع المجتمع لأن التنظيم امتداد له ، فالقيم ترتبط بالتنظيم كنسق مفتوح وبالأنساق الفرعية للتنظيم تحدد أطرها الوظيفية وأنماطها النظامية . إذن بارسونز بلور عديدا من الميكانيزمات التي تساهم مباشرة في تحقيق الاستقرار الداخلي للمجتمع وأنساقه، ومن بينها القيم حيث ركز على القيم الأخلاقية

1. عبد الله محمد عبد الرحمان،النظرية في علم الاجتماع، المرجع السابق ص275.
2. لوران فلوري، المرجع السابق، ص18.
[3] محمد علي محمد ،علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق ، ص 217.

بوصفها مثيرا من الداخل للفعل الاجتماعي، أي بوصفها منشطات للجهد الفردي للحفاظ على حيوية النسق[1]

ارتباط القيم بالتنظيم مهم –كما تم- تعطي له الشرعية في الوجود والبقاء، وهي تؤثر في التنظيم بوصفيه مفتوحا او مغلقا. هذا الاخير الذي يتبلور من خلال القيمة أيضا حيث "يذهب بارسونز إلى أن نسق القيمة يمكننا من تحديد علاقات الدور ،وذلك بدوره يسمح للفرد بأن يطور توقعات مستقرة عن سلوك الآخرين ، كما يمكن الأفراد الآخرين من أداء إلتزامات أدوارهم ، وهكذا يصبح من الممكن التنبؤ بالسلوك ، ويكتب للمجتمع البقاء حتى ولو تغير أعضاؤه" [2]

ولذلك كله يذهب بارسونز إلى ضرورة التعرف على نسق القيمة قبل محاولة إعطاء أجزاء النسق أية وظيفة ، لأن النسق القيمي ينعكس على الأهداف التنظيمية . اللافت في تأكيد أهمية بارسونز للقيمة كميكانيزم أساسي مصدرية القيمة لديه . حيث يظهر ولاؤه المطلق للنسق في اعتماده على آلياته الخاصة للحفاظ على بقاء تماسكه فيشكل الأفراد وفقا لنظمه وآلياته ، حتى أنه أصبح "ينظر إلى الاعتقاد الاخلاقي والالتزام الداخلي بوصفهما ينتجان عن النسق، وهو الذي انتجهما، فلم يعد التركيز بعد ذلك يدور حول ما تنتجه المعتقدات الأخلاقية، بل حول كيف يمكن تأسيس المعتقدات الاخلاقية بواسطة آليات التطبيع في النسق" [3] أي أن بارسونز ينظر إلى أن توازن النسق ناشيء عن عمليات النسق ومبادراته.

حاول بارسونز في هذا الإطار تحديد معنى القيمة حيث " اعتبرها ظاهرة ثقافية، أو بالأحرى أنماطا ثقافية شاملة ذات جذور، وعنصرا مهما من عناصر الموقف وموجها من موجهات الفعل الاجتماعي الذي يعد سلوكا يتضمن القيام بعملية الاختيار بين البدائل، وتستند هذه العملية إلى القيم باعتبارها عنصرا في نسق رمزي مشترك يستخدم كمعيار أو كمستوى يتم على أساسه الاختيار بين بدائل التوجيه الماحة في إطار الموقف"[4].

ومن المعلوم أن بارسونز يمثل الاتجاه البنائي الوظيفي هذا الاتجاه الذي يعتبر القيم " ظاهرة اجتماعية ذات تأثير تبادلي بينها وبين بقية الظواهر الاجتماعية الأخرى المتفاعلة ضمن إطار البناء الاجتماعي و بالتالي فإنها (أي القيم) تعد إحدى المتغيرات والمحددات الدافعة لسلوك الافراد والموجهة للفعل الاجتماعي. ودور هذه القيم حاسم وواضح في تحديد الفعل أثناء مواقف الفاعلين، ومن ثم فإن القيم ليست تصورات صماء بل تتكون

---

[1] إلفن جولددنر ، المصدر السابق ، ص 248.
[2] محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق ،ص 217.
3) إلفن جولدنر، المصدر السابق ، ص 248
4) حميد خروف وآخرون، المرجع السابق، ص 117.

نتيجة التفاعل بين الأفراد داخل المجتمع، كما أنها تتسم بالتغير النسبي نتيجة تطور المجتمع"[1]

هذه بعض نماذج الفكر الغربي في رؤية القيمة ومع الاختلاف بينها إلا أنها تتفق في عناصر ستتضح لاحقا بعد استعراض الرؤية الإسلامية للقيمة.

ثانيا/ القيم ضمن الرؤية التوحيدية الإسلامية:

بداية تسبيق الفكر الغربي من حيث العروض لا يعني أسبقيته عن كثير من التناولات المهتمة بالقيمة، والتي يعد الطرح الإسلامي واحدا منها.

فإذا كان ما أسس للقيم من رؤى غربية له خصائصه التي تترجم سياقا اجتماعيا له أبعاده السوسيو - ثقاف- تاريخية، و عرضة من قطوف تترجم مدارس مختلفة وضعية – وظيفية-تطورية...

وهي كذلك تترجم مدراس ومواقع كإطار مكاني، فرنسي، ألماني، أمريكي، إضافة إلى اقترانه بسياق تاريخي يرتبط بأزمنة مختلفة. آباء مؤسسون لعلم الاجتماع الغربي مع الكلاسيكية، وآخرون معاصرون.

وكما لذلك الفكر الوضعي في كل تلك التركيبة، مشتركات في الخصائص للتصور الإسلامي أيضا في تعرضه للقيم خصائص مختلفة تترجم بدورها مرجعية خاصة وتتعكس على القيم عند العلماء تبعا لتلك المرجعية، وخصائص السياق الإسلامي.

وقبل البدء بطرح مقومات هذا التصور يمكن التأكيد على أن الإسلام هو آخر الديانات السماوية، وهو يعني التسليم ويدور حول مقولة مركزية وهي التوحيد، ويتضمن الاقتناع بألوهية وربوبية واحدة هي المصدر الوحيد لكل الموجودات، فكان التقابل فيها في ثنائيات أساسية (الخالق، المخلوق/الموجد، الوجود).

وهي ثنائية ضرورية تنعكس على كل أبعاد حياة الإنسان.

وقبل إدراج ارتباط هذه الرؤية بالقيمة كمتغير مركزي في الدراسة تطرح الدراسة ما يلي:

1/ خصائص التصور الإسلامي:

التصور الإسلامي كل مركب من دلالات تخاطب الإنسان وتنفذ في كل معاشه. ابتداء من وجوده إلى عودته، عالم شهادة وما غيب عنه.

وقد حاول العديد من الباحثين و العلماء توصيف وحصر خصائص هذا التصور ومن بين من أورد ذلك ما تبناه سيد قطب في كتابه[2]

---

1) المرجع نفسه، ص 118.

2) أنظر بأكثر تفصيل، سيد قطب، خصائص التصور الإسلامي ومقوماته، القاهرة، دار الشروق، ط13، 1995

ولأن الباحث كان أكثر تحديدا لها تستعين الدراسة بذلك.

أ/الربانية:

هذه الخاصية تفيد تفرقة هذا التصور عن غيره من الفلسفات والطرحات الوضعية الإنسانية إذ هذا التصور له مصدر إلهي، وتصور يتصل مباشرة وفي مصدره بالخالق لا المخلوق.

ب/ الثبات: من بين الخصائص أيضا أن هناك ثبات في مقومات هذا التصور ولا يقتضي هذا تجميدا في حركة الفكر والحياة، وإنما تكون الحركة داخل إطار ثابت حول محور ثابت، فالقيم والأخلاق مقومات ثابتة وظيفتها هي ضبط الحركة البشرية. « ولو اتبع الحق أهواءهم لفسدت السماوات والأرض ومن فيهن».الآية 71سورة المؤمنون

الثبات إذن تثبيت للأصل مع إطلاق الحرية للنمو الطبيعي في الأنظمة والأوضاع فلا تتجمد في قوالب حديدية.

ج/ التناسق: إضافة للثبات المتصل بالأصل يتضمن التصور تناسقا مع النظام الكوني العام حتى كان القرآن متسق في نظمه مع الكون المنظور، السماوات والأرض وكل الكون.

وما توجيه النظر إلى أرجاء الكون إلا دلالة بائنة على ذلك وهذا دليل على وحدة المصدر الذي يصدر منه الاثنان الكون، التصور الإسلامي.

د/ الشمول: تقوم هذه الخاصية ابتداء على اعتبار الإنسان محدود الكينونة من ناحية الزمان والمكان، والعلم والتجربة، والإدراك وهو محكوم بصفته وميله وشهوته، ولذلك يلزمه تصور أكثر شمولية واتساعا يغطي نقصه ومحدوديته.

وتتمثل خاصية الشمول في التصور الإسلامي في صور شتى:

- الله سبحانه وتعالى هو الذي أنشأ الكون ابتداء، ولذلك فالتصور الإسلامي كمبعث توحيدي يملك أن يقدم تفسيرا لوجود هذا الكون وانبثاقه.
- شمول هذا التصور تتضمن أيضا التعريف بالخالق والتعريف بالكون، وخصائصه، والحياة، والأحياء والإنسان، من حيث مصدره، وطبيعته،...

ه/ التوازن: هذه الخاصية في ارتباط بالخصائص الأخرى، وهي في تفاعل معها. وتتمثل هذه الخاصية في التوازن بين طلاقة المشيئة الإلهية وثبات السنن الكونية، ويظهر جلاء هذه الخاصية مثلا في ...

- التوازن بين عبودية الإنسان ومقام الإنسان الكريم، لكن كرامة الإنسان لا تجعل من الإنسان إلها، فالله والإنسان ليسا ندين أو متصارعين.
- التوازن بين ما وراء الغيب المحجوب وصفحة الكون المشهود وبين الوحي والنص.

- وبذلك عدم وجود الكون لإلغاء العقل أو وجود الوحي لإلغائه.

و/ الإيجابية: في مقابل الكثير من التصورات الإنسانية القديمة والحديثة حول الإله، قدم التصور الإسلامي علاقة إيجابية في التدخل الإلهي في الكون وعلاقته بالإنسان، وحتى هذا الأخير في علاقته بالكون، حيث يترجم ضمنه الإيمان إلى واقع فلا يبق حبيس الضمير، لا في عالم نظري جامد، والإيمان ليس مجرد شعارات تعبدية دون عمل.

ز/الواقعية: هذا التصور يتعامل مع الحقائق الموضوعية ذات الوجود الحقيقي، والأثر الواقعي الإيجابي لا مع التصورات العقلية المجردة أو المثاليات التي لا مقابل لها في الواقع.

يتعامل مع الحقيقة الإلهية، الحقيقة الكونية (ليل، نهار، جبال...)

وفي التصور توجيه لإدراك هذا الكون كدليل على وجود الخالق، وهذا الكون واقع لا فكرة، ولا كون من صنع العقل أو الكون هو صانع العقل.

كما يضاف إليه واقعية المنهج تماشيا مع طبيعة الإنسان، فيأخذ في اعتباره فطرته وطاقاته. فلا يرفعه إلى مقام الألوهية.

ح/ التوحيد: يقوم هذا التصور على أن هناك ألوهية وعبودية، يتفرد بها الله سبحانه، وعبودية يشترك فيها كل ما عداه ومن عداه (علاقة الخالق، بالمخلوق).

وللتوحيد مقتضيات تختلف عن توحيد باقي الديانات، وما شابها من زيادات، منها أن التشريع لله والربوبية، والسلطان...

2/ محددات التصور الإسلامي

التصور الإسلامي هو رؤية للكون والتاريخ والحياة تقوم على أسس هي مصادر للتوجيهات الحياتية، ومنها القضية القيمية، حيث تم التركيز عليها باعتبارها مهمة ترتبط بأحكام الشرع الذي يسهم في تحقيق السلوك السوي. وقبل عرض بعض من محددات التصور.يجب التأكيد على أن الطرح الإسلامي يقوم على حقائق مهمة وثابتة منها:[1]

- أن الإنسان بفطرته لا يملك أن يستقر في هذا الكون الهائل ذرة تائهة بلا رباط، فلابد له من عقيدة تفسر له ما حوله من الحقائق، الضخمة، وتفسر له مكانه فيما حوله.

---

1) فضيل دليو، وآخرون، قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 69.

- * أنظر طه جابر العلواني ، الجمع بين القراءتين، قراءة الوحي وقراءة الكون، دراسات قرآنية (2)، القاهرة، مكتبةالشروق الدولية، 2006.

- هناك تلازما وثيقا بين طبيعة التصور الاعتقادي وطبيعة النظام الاجتماعي، فالنظام الاجتماعي، هو نوع من التفسير الشامل لهذا الوجود، ولمركز الإنسان فيه ووظيفته وغاية وجوده الإنساني.
- أن الشخصية الإنسانية وحدة واحدة في طبيعتها، وكينونتها لا تتناسق خطواتها إلا حين يحكمها منهج واحد من أصل واحد هو خالقها.

<u>أ/ ثنائية (المقدس الديني والدنيوي):</u>

إذا كانت مصادر المعرفة الغربية اليوم تلغي الغيب أوتقصية، فانبناء المعرفة في التصور الإسلامي له مصادر مختلفة في علاقة ممتدة بين المقدس والدنيوي.لا إلغاء للطبيعة ولا تهميش للغيب، في شكل تكاملي ليس فيه تعارض بين الوحي و الكون، بين الفعل الإلهي والفعل الإنساني، الغيب والشهادة، الوحي المقروء والحي المنظور. والمعرفة في صلبها قراءة في شقين:

- الوحي أو النص الديني الموحى – قرآنا وسنة - هو إلهي المصدر بدون تغيير ولا تحريف، ولا تبديل.

الكون بما فيه من مرئيات ومسموعات، وكل ما يخاطب الحس ومالا يخاطبه، أي ما يحيط بالإنسان في شقي التسخير. وقد تضمن القرآن المنزل. دعوة إلى قراءتين لا تنفصلان: قراءة في كتاب الوحي المقروء، وفي كتاب الكون المخلوق* (الخلق والتاريخ والواقع الخارجي).

وإذا كان الفكر الغربي قد فصل بين تلك الثنائية، وهذه القراءة فأقصى الأولى واكتفى بالثانيةلافي اكتفاء بالدنيوي في مقابل المقدس، فالتصور الإسلامي قد شمل الاثنين .

<u>ب/ التنوع في إطار الوحدة</u>:

إذا كان ذلك الفصل واضحا في دلالات بعض المحاولات الوضعية فتلك الثنائية تمثل وحدة واحدة «تؤمن بالتنوع داخل تلك الوحدة، والتنوع لا يعني التناقض، أو التصادم على النحو الذي نجده في كثير من الثنائيات التي أفرزتها« الفلسفة الطبيعية» «الوضعية المنطقية » في الفكر الغربي، فالإسلام، لا يتبنى التفكير ذا القطبين «إما ... وإما» حيث لا يرى الدنيا مناهضة للدين ولا الفرد مواجها للمجتمع، ولا العقل مناقضا للنقل، ولا وقائع الحياة منفصلة عن قيمها، ولا الذاتية منافية للموضوعية، ولا الفكر النظري مناقضا للممارسة العملية، ... الوسطية الإسلامية ليست وسطية حسابية، وإنما هي وسطية تتسم

بالدينامية، وسطية تؤمن بالمثال وتؤمن في نفس الوقت بالواقع، وتحاول أن تحرك الواقع تجاه المثال ضمانا لحركة الحياة ولإعمار الكون"[1]

من هذا المنطلق كان تحقق خصائص التصور الإسلامي واردا في تحديد مصدرية المعرفة الإنسانية، وصفه الشمول، واستيعاب أبعاد الوجود واردة تحدد توجيها وهداية غيبية تترجم قدرة منقوصة للإنسان هذا النقصان الذي يحتاج فيه الإنسان في كل وقت إلى توجيه ومدد من غيب، ولذلك التصور الإسلامي " لا يقوم على منطق المتقابلات، وعقلية الضدية إما أن يكون أ هو السبب أو **ب** ولا صلة بينهما، بينما الجمع فهو آلية رتق تؤلف بين المتقابلات لتضمها إلى عناصر اللقيا بينهما، فإذا عجز الفهم عن الإدراك فلا يعني أنها غير ذات صلة، والوعي الشاملي يظهر الارتباط بينهما"[2]

ج/ شاملية التصور: الشاملية هو محدد آخر يؤكد على أن هذا التصور توليفة تستوعب كيان الإنسان كله، وتصورا متكاملا عن الألوهية، الكون، الحياة، والإنسان، فلا يقصي طرف على طرف ولا يغلب طرفا على الآخر؛ لا تقابل بين الدين والعلم، والعكس إيمان بالعلم وحده كمصدر للمعرفة أو للدين دون سواه.

هذا التصور يشدد على الاحتكام للاثنين وحيا وعلما، عقلا ونقلا، حسا وتجربة، غيبا وشهادة، كمصادر معرفية وانسجام يترجم حقيقة التوافق التام بين ما يأتي به الوحي وما يسرده الواقع، فتعرض على الوحي ويوزن به نسبية التلقي و الاكتشاف العلمي. فإذا عجز الفهم عن الإدراك فلا يعني أنها غير ذات صلة، والوعي الشاملي يظهر الارتباط بينهما

و الأكيد أن "ثمة فروقا بين انسان يتحرك في الحياة وهو مساوق مع نواميس الكون منسجم مع مسيره ومصيره، وبين انسان منشق على النواميس متنافر معها بدء ومصيرا وذلك على المستويات الذاتية و الاجتماعية و الحضارية"[3]

اعتبار الوحي كمصدر للمعرفة لا ينشق عن الوعي العلمي نشأ عن حقيقة لا يمكن تجاهلها وهي:

- أن الإنسان بفطرته لا يمتلك أن يستقر في هذا الكون الهائل بلا رباط أي لا بد له من عقيدة تفسر له ما حوله.

---

1) أحمد المهدي عبد الحليم، المرجع السابق، ص 408-409.

2) حاج دواق، المشروع المعرفي لمحمد أبو القاسم حاج حمد وتطبيقاته النقدية ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في الفلسفة إشراف اسماعيل زروخي، 2009-2010، ص 107.

3) مساعد بن عبد الله المحيا، المرجع السابق، ص 63.

- أن هناك تلازما وثيقا بين طبيعة التصور الاعتقادي وطبيعة النظام الاجتماعي. فالنظام الاجتماعي هو نوع من التفسير الشامل لهذا الوجود ولمركز الإنسان فيه ووظيفته، وغاية وجوده الإنساني.
- الشخصية الإنسانية واحدة في طبيعتها وكينونتها لا تتناسق خطواتها إلا حينما يحكمها منهج واحد منبثق من اصل واحد هو الله خالقها.

من هذه المنطلقات وغيرها تبين أن القدرة الإنسانية محدودة، ووفق هذه المحدودية يكون تفسير كثير من الظواهر قاصرا، وفي نفس الآن رفض أي تصور غير إنساني يضيف إلى تلك المحدودية نظرة ذات بعد وحيد ، تنتفي فيها إجابات كثيرة عن المنشأ والمآل الإنساني. و المنشأ و المآل الكوني. فترد تارة الظواهر للتطورية، وطورا للصدفة وأخر للنسبية بنظريات هي أسس في الحضارة الغربية.

انبناء التصور الإسلامي على مفتاحي الغيب و الواقع، الوحي و العلم، يجعل إجابات الظاهرة و الرؤية للامور أكثر اتساعا ، وأكثر استيعابا لتساؤلات كثيرة قد يقف العلم عاجزا عن الإجابة عنها ، كالخوارق و المعجزات ... التي ترتفع عن نواميس الحياة و المدركات الإنسانية وسؤال البداية و النهاية وغيرها...

3/ القيمة ضمن التصور الإسلامي

من المعروف بداية أن الاديان وخاصة منها الاديان السماوية تتفق جميعا على استنادها إلى موقف معين من القيم، ولعلها هي نفسها أي الاديان موقف قيمي صريح ، لأنها تحدد ما ينبغي للإنسان أن يقوم به إزاء هذا الكون والإسلام كدين سماوي ينبني هو ذاته على منظومة قيمية تشكل نسجا لا يمكن فصل قيمه الواحدة عن الأخرى ، وقد ادرجت وحيا وممارسة منظومة من القيم تصريحا وتلميحا ، ولقد تم إدراج ذلك في تحديد المفاهيم في كثير من الآيات القرآنية في أسرة اشتقاقية تمثل تكاملا ومنها:[1]

- الاستقامة تعني بالأساس ، التوحيد الذي لا شائبة فيه.
- القوام لغة : العدل و الذي لا يقوم الشيء إلا به
- التقويم يعني التسوية ، و العدل و الاعتدال (المساواة).
- القَيم على نفسه، وهو المالك لأمره وزمامه واختيارته

إضافة إلى ذكر القيم تصريحا بها كالعدل و المحافظة على الامانة و الوفاء بالوعود ، الصدق...

كما ترجمت القيمة عمليا بقدوة الإنسانية في تشخيص آخر الرسل –صلى الله عليه وسلم- فكانت قيمه سابقة لنبوته وكانت مصداقية، لتلك النبوة من خلال تلك المنظومة العملية السابقة لما قبل النبوة.

1) نادية محمود مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 63.

إضافة إلى ان من يتبنى من الباحثين المنظور الإسلامي في طرحه وخاصة في دراسة القيم يعطي صبغة خاصة لمفهوم القيم يختلف عنه في الطرح الغربي. وإن كان يتقاطع معه في نقاط تحدد ماهية القيمة، حيث أن كثيرا من التعريفات تركز على مصدرية القيم في تحديد مفهوم القيم حتى ربطت بمسمى القيم الإسلامية مع أنها تصدق على قيم الحياة عموما. ومن تلك التعريفات ما قاله أحد الباحثين من أن القيم هي "الأحكام التي يصدرها المرء على شيء مهتديا في ذلك بقواعد ومباديء مستمدة من القرآن و السنة. وما يتفرع عنهما من مصادر التشريع الإسلامي أو تحتويها هذه المصادر، وتكون موجهة إلى الناس عامة ليتخذوها معايير للحكم على كل قول وفعل، ولها في الوقت نفسه قوة وتأثير عليهم "[1]

هذا نموذج من تعريف القيم ضمن التصور الإسلامي والتي تؤكد على عدم انفصال الحكم القيمي عن الشرع، إذ ان المهتم بالتصور الإسلامي يؤكد على أن "أحكام الشرع الإسلامي ليست في حقيقتها إلا معايير قيمية سامية توضح للإنسان سبل السلوك الإنساني السوي، فكل حكم شرعي يحمل قيمة محدودة، إما مرغوبا فيها وإما مرغوبا عنها، فما أوجبه الله -عز وجل- يعد قيمة إيجابية مرغوبا فيها، وما نهى عنه فهو قيمة سلبية ينبغي الابتعاد عنها وتجنبها"[2]

فالقيمة تقاس بمدى ارتباطها بالشرع ، بمدح أوذم بالثواب أو العقاب، بالطاعة او المعصية.

وإذا ما تم تفحص التصور الإسلامي عن كثب في تحديده للقيمة نتبين أن القيم ماهي إلا نسيج علائقي أو نظام أخلاقي، في علاقة الذات بالموضوع، في علاقة الإنسان بذاته، وبما يحيط به، وأيضا بالغيب، حيث أن "حقيقة الوجود الإنساني في الكون هو نقطة التقاء بين القيم العمودية(قيم الإيمان) وبين القيم الأفقية (قيم العمل، الإنجاز، التفاعل، ومشكلات الحياة.) وهنا تتجلى القدرة الإنسانية في أعظم معانيها حين تستطيع أن تحول قيم الإيمان والمباديء الخلقية إلى إطارات للفكر والحركة، وأن تحول قيم العمل والإنجاز، وقيم التفاعل الإجتماعي، إلى إرادات دافعة للسلوك وإلى مهارات لاختبار البدائل المناسبة، بما يتفق وتحقيق الغايات المأمولة" [3]

هذا السياق يترجم علاقة التلازم بين الغيب و الواقع، إذ تنبثق عن التصور الإسلامي قيم كثيرة لطبيعة الوجود الإنساني والمستويات المختلفة لعلاقاته مع الخالق والكون و المحيط ومع المجتمع وذاته.

وإذا كانت القيم في المنطلق الغربي قيما تتحدد في سياق الواقع المعاش والغاية فيها محدودة ترتبط بعمر الإنسان الفاعل، فالقيم في التصور الإسلامي تخلف عن هذا في مستوى مخاطبتها ، إذ تمتد وظيفة القيمة إلى غايات أبعد فتتمدد بذلك الرؤية، وتتفرج

---

1) مساعد عبد المحيا ، المرجع السابق، ص 80.
2) ماجد زكي الجلاد، المرجع السابق، ص 54.
3) عبد الودود مكروم، المرجع السابق، ص29.

بذلك زاويتها من رؤية حادة قصيرة البعد و الامد ترتبط بالغايات قصيرة المدى إلى رؤية أوسع وأفرج تتصل بغايات بعيدة وأفق أرحب وأوسع ورؤية استراتيجية تحقيقا للعبودية وتحقيقا للمكانة الوجودية للإنسان، وفي هذا المعنى تكون مجموعة القيم في التصور الإسلامي أكبر بكثير منها في التصور الغربي،إذ وإن كانت معها في تقاطع واتصال إلا أن القيم في هذا التصور ترتبط بأبعاد أشمل وأرحب، فالإنتماء ليس للمادة، والمنفعة، واللذة، ... بل لقضية أكبر وهي الاستخلاف و الإعمار.لأهمية القيم في البناء الكوني كمكونات أساسية في العلاقة بالذات والآخر والذات والظواهر الجمادية، ومحيط الإنسان ومعاشه بصفة عامة، والاجتماع الإنساني العام.

واعتبار القيم سنة من السنن الاجتماعية التي تنظم الاجتماع الإنساني، وهي نابعة من نصوص الوحي لا من إجابات البيئة و المجتمع أو إنتاج فكري إنساني والقيم بذلك لحمات حقيقية تنظم عوالم الأفكار والأشياء والأشخاص،في تأليفة عامة،وهي في الآن نفسة اداة حقيقة لتمتين شبكة العلاقات الاجتماعية، وبالتالي المجتمع لأنها علاقة تنتقل من الذات إلى الآخرين.

وعلى غرار ما تم طرحه في البحث الأول في هذا الفصل حيث الحديث عن حركية القيم، أين يتبين أن طرق القيم بشكل هرمي ينفي عنها العلاقة التكاملية،هذا ورد في التصور الإسلامي حيث تنبه عديد من الباحثين إلى أن القيم تشكل بنية واحدة، كل لا يتجزأ بنية متحركة زمانا ومكانا ترد فيها الجزيئات إلى الكليات،ولا تتعارض فيها القيم الروحية بالمادية ،في كل متكامل مع الإقرار عند البعض بوجود القيمة الجامعة و المركزية أو الراجحة فيراها البعض قيمة العدل و البعض الآخر التقوى... .ومنهم من يردها إلى الإيمان،إذ يقر أحد الباحثين أن "لفظ الإيمان هو القيمة العليا أو المثل الأعلى،الذي ترتد إليه بقية القيم، باعتبارها الغاية والدافع في آن...فبقدر ما تدفع العقيدة الذاتية صاحبها إلى انتهاج سلوك ما،فإنها تمثل المعيار الذي تقاس به قيمة ذلك السلوك"[1]ومن هنا يتبين أن للقيم في التصور الإسلامي أهمية بالغة كبنية إجتماعية، تدعم بقاء الاجتماع الإنساني،وتمتن شبكة علاقاته إذ هي كنموذج تعتبر الخيوط الرفيعة لتلك الشبكة تنطلق من الذات إلى الآخرين.

3/__مباديء الإدارة بالقيم في التصور الإسلامي:__

بغض النظر عن شكل ونوع التنظيمات الإدارية السائدة في الدولة، فإن هناك مبادئ رتيبة متكررة تمثل نماذج قيمية في النظرية الإدارية الإسلامية ومن ضمنها:[(2)]

1) - الحكم بما أنزل الله -عزوجل- امتثالا لقوله تعالى { وأن أحكم بينهم بما أنزل الله ولا تتبع أهواءهم وأحذرهم أن يفتنوك عن بعض ما أنزل إليك، فإن تولوا فاعلم

---

1 حمود السعفي: __الدين وتشكيل القيم__ مؤتمر الثقافة و القيم،المرجع السابق،صفحة 79

[2]. محمد عبد الله البر غي, محمود عبد الحميد مرسي:الإدارة في الإسلام:المملكة العربية السعودية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب،البنك الإسلامي للتنمية 1990, ص 148 بتصرف

أنما يريد الله أن يصيبهم ببعض ذنوبهم وإن كثيرا من الناس لفاسقون، أفحكم الجاهلية يبغون ومن أحسن من الله حكما لقوم يوقنون}.سورة المائدة الآية 49-50.
إن الكيانات الإدارية قائمة على اليقين بأن العمل موجه إلى الله والحكم فيه بما أنزل الله سبحانه وتعالى .

2) - المبدأ الثاني قائم على أن الشورى أساس المشاركة في الإدارة الإسلامية فهي ليست تسلطا ولا سخرة ولا تسخيرا للعبد، إنما مشاركة من جانب القائد، ومن جانب أعضاء الفريق الإداري وأساس المشاركة بينهم الشورى، فهذا لنص القرآن الكريم "وشاورهم في الأمر"سورة النساء الآية 58. وأيضا "وأمرهم شورى بينهم" سورة الشورى الآية 38

والشورى تعني الأخذ بالرأي، لأنها تشحذ الهمم وتنمي الولاء وتضمن التعاون والطاعة.

3) العدالة، وهي عمود الإدارة الإسلامية، وهي أيضا قيمة إيجابية، والعدالة تتجلى في القول والعمل، وفي الحكم والأمر في السلوك من جانب القيادة "فلذلك فادع واستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم وقل آمنت بما أنزل إلى الله من كتاب وأمرت لأعدل بينكم" سورة الشورى الآية 15.

وقوله عز وجل "وإذا قلتم فاعدلوا"سورة الأنعام الآية 152 وأيضا "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"سورة النساءالآية 58.

وقوله سبحانه " يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين إن يكن غنيا أو فقيرا فالله أولى لهما. فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا، وإن تكونوا أو تعرضوا فان الله كان بما تعملون خبيرا"سورة النساء الآية135

إضافة إلى آيات وأحاديث أخرى تحث كلها على العدل كقيمة أساسية وتحذر من الظلم والجور والتعدي على حقوق الآخرين.

4) الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة:هذا المبدأ يقوم على ارتباط المصلحة العامة بالمصلحة الخاصة والعكس، فتحقيق مصلحة الفرد وسيلة لتحقيق مصالح المجتمع ككل لان الفرد بطبيعته ينتمي إلى مجتمع، والمجتمع بطبيعته لا يقوم إلا على أفراده، وفي هذا الإطار يتحقق تنظيم العلاقات في المنظومة الإدارية.

5) مبدأ المسؤولية :للمسؤولية الإدارية في الإسلام طبيعة خاصة منها: مسؤولية إنسانية وأخلاقية وعقائدية، تشمل كلا من الرئيس المرؤوس والمنظمة والمجتمع وفقا لقوله تعالى"وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه، ونخرج له يوم القيامة كتابا يلقاه منشورا، اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا"سورة الإسراء الآية 13-14

في الكيانات الإدارية تقع المسؤولية عل الجميع في إطار ما أوضحه القرآن الكريم "كل امرئ بما كسب رهين "سورة الطور الآية 21. وقوله صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

فالمسؤولية أساس الإدارة الإسلامية، المسؤولية شخصية ومجتمعية والمسؤولية لا تنتهي بقرار، وإنما تمتد إلى نتائج هذا القرار وآثاره.

6) الطاعة وهي أساس الانضباط في الإدارة الإسلامية، والطاعة ابتداء هي طاعة الله ورسوله والقائد الإداري امتثالا لقوله تعالى" يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول، إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر، ذلك خير وأحسن تأويلا"سورة النساء الآية 59.

الطاعة ضرورة للتكامل والتكاثف والتلاحم، ومع ذلك فإن لهذه الطاعة شروط منها :

* الطاعة لا تكون في معصية .
* ألا يكلف المرؤوس فوق طاعته.

إذن الطاعة في الإسلام أساس للعمل الإداري وبدونها يتحول العمل إلى فوضى أو تنهار الجهود.

هذه بعض المبادئ التي تؤكد مركزية القيمة في الفكر الإداري الإسلامي، وهذا دليل على أن الإدارة الإسلامية لم تكن عشوائية، وإنما تخضع لضوابط ومبادئ وأسس تدل على أن الإدارة بالقيم لها منشأ تاريخي يمتد إلى مجيء الإسلام.

إضافة إلى المبادئ السابقة هناك مبادئ أخرى للتنظيم الإداري في ظل نظام الإدارة بالقيم ومنها[1].

---

[1]. لخضر مرغاد ، حدة رايس، المرجع السابق، ص 72

* الاختلاف والتباين بين الناس سيسهل تقييم العمل ويحقق مبدأ التخصص كل حسب طاعته وقدراته وخبراته، في ظل تسخير البعض للبعض الآخر.
* مقياس التفاضل في التنظيمات بناءا على عمل الفرد وليس على حسبه أو نسبة يؤجر الإنسان على جهده وعمله والأجر يعادل درجته في السلم الوظيفي، أي أن يكون مناسبا مع حجم هذه الأعباء، والعدل في الأجر يمنع الشعور بالظلم، لقوله تعالى " ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون ".سورة النحل الآية97.

إذن هذه المبادئ هي مبادئ أساسية يقوم عليها التنظيم الإداري في ظل الإدارة بالقيم، وهي كلها مستمدة من النظام العام الإسلامي الذي يرتبط بكل أنظمة الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في شكل شامل متكامل، وهو في الجانب الإداري أكثر جلاء، حيث يؤكد ذلك النظام على قيم مركزية تعد لحما حقيقية في البنية الإدارية ومنها الولاء والطاعة والصدق والأمانة والعدالة. وغيرها وهي كلها بحق دليل على تولد نظام الإدارة بالقيم ونشأته مع مجئ الإسلام، والمتأمل في هذه القيم يجدها قيما عامة شاملة لا ترتبط بالإسلام كدين بل بالإنسانية ككل، إذ تتقبلها الفطرة الإنسانية، وكيف لا والدين الإسلامي دين شامل في صلب الإنسانية كلها بغض النظر عن الزمان والمكان.

5/<u>تقابلية المنظورين الغربي والإسلامي في الرؤية للقيم</u>:

في البداية من الضروري لفت الانتباه إلى أن الحديث عن القيم لا يربط بما قيل فقط، وإنما هو حديث يتصل بالمكان والزمان في امتدادهما إذ تختلف التصورات باختلاف الرؤية المتبناة، ولعل ربط القيم بالرؤيتين السابقتين ما هو إلا نموذج لتلك التجاذبات والتدافعات التي تلامس القيمة في كل مرة، حتى جعلت منها غير ثابتة، ولا تقف على أرض ساكنة، وقبل عرض ما يقال في الحقل العلمي من مفارقات بين الفكرين الغربي والإسلامي في هذه المسألة من الضروري إدراك مسوغات هذا الاختيار، أو اقتصار ربط القيمة بالنموذجين فقط، إذ ذلك الاختيار ناتج عن أسباب هي:

- الواقع اليوم يشهد تحولا يختزل العالم في كتلتين تمثلان الطرفين السابقين، حيث تتماهى فيها محاولات الرؤية للقيمة فإما مقاربة للطرح الأول أو مقتربة من الثاني.
- الطرحات الغربية والإسلامية ليست تنظيرا مستقلا عن الواقع بل هو واقع معاش ورؤية تنعكس على السلوك والممارسة تسدد، تقارب، وتختار وتستشرف، وبالتالي فهي حياة.
- ارتباط العالمين الإسلامي والغربي وارد تاريخيا وهي أكثر جلاء في الوقت الحاضر إذ مد وجزر انتقال الأفكار وارد بين العالمين، وهذا ما أثر بشكل مباشر على الرؤية إلى القيمة في ثنائيات تجذب القيمة مرة إلى الحد الأول وطورا تلفظها إلى الحد الآخر، فأفرزت بذلك كثيرا من النواتج أثرت على

القيمة مباشرة أهي (نسبية، مطلقة) ، (ذاتية، موضوعية)، (متغيرة، ثابتة)، (نتاج إنساني، أو ما فوق إنساني)...

- كما أنه من الضروري التأكيد على أن الموضوع مرتبط مباشرة بما ينعت بالإدارة بالقيم، وهي مطروحة في التصور الإسلامي بالتأكيد على القيم والتي تم تحديد ها في مبادئ الإدراة بالقيم والتي تنبه إليها الفكر الغربي اليوم.

طرح الإدارة بالقيم يتصل مباشرة بضرورة النظر في ما عداها من أنواع.

وفي البداية من يتأمل ما قيل فيما تقدم من عرض لوجهات نظر الباحثين حيال القيمة، يجد ثمة فروقا واضحة وجلية بين الطرحات الغربية والدراسات الإسلامية، ويمكن إدراجها فصلا بين التوجهين كما يلي:

أ/تقييم الرؤية الغربية للقيمة:

الناظر في سوابق تلك الطرحات المدرجة في الرسالة يدرك أبعادا أساسية للفكر الغربي أثرت في مقولات مجتمعة ومفاهيم منها القيم.

ولا شك أن حالة المجتمع الغربي اليوم هي نتاج سياقات متدرجة ترعرعت فيها تلك الأبعاد سواء فلسفية، تربوية، نفسية، اجتماعية،... وهي كلها ترجمة حقيقية لصراع قائم في تاريخ الفكر الغربي بين ثالوث معروف (الدين، العقل، الحس) في أيها يعد المصدر اليقيني للمعرفة البشرية، فكانت تراتبية واضحة المعالم نص فوق علم وعقل، عقل فوق نص، ثم حس فوقهم جميعا، أو بمعنى آخر سيادة الدين، ثم سيادة العقل، بعدها سيادة الطبيعة، هذا الانتقال أثر على القيم مباشرة، حين مس أبعادا كثيرة تعتبر منطلقات للنظرة إلى القيمة ومنها:

- **المسألة الدينية:**
  - *الإقصاء والتهميش:* رافقت بعضا من مقولات الفكر الغربي مقولات إقصاء الدين إلى غير رجعة، كمقولات نيتشيه، سارتر، وغيرهما ممن أعلنوا موت الإله وموت الدين، "فراح مفكرو الغرب ومن حذا حذوهم يتفننون ويتبادرون في ابتداع نظريات وتفسيرات وأوصاف للدين، فهي عند كونت استلاب فكري واستلاب اقتصادي واجتماعي لدى ماركس، ثم تمادى هؤلاء إلى أن جعلوا من الدين –أي دين- عقبة أمام التصور، فاقتنع كثير من الناس الذين بهرتهم انجازات العلم، بأن الدين لا يعد كونه وهما، وفي أحسن الأحوال مسألة شخصية، وأن العلمنة هي الأفق الوحيد للحداثة"[1].
  - رفض الدين يعني رفض الربوبية بصفتها مرجعا ورفض ما وراء الطبيعة واللاهوتية، وهكذا يتبين أن "مبحث القيم ينتظم وفق جملة من المصادرات لعل أبرزها إقرار لاهوت الأرض بدل لاهوت السماء، المفاضلة الحادة بين العقلي والخلقي، إلغاء القيم الدينية لفائدة القيم العقلية، فهذه المصادرات هي التي بنيت

[1]. محمد بلفقيه، المرجع السابق، ص 143

عليها نظرية القيم، وفلسفة الأخلاق اللتين تعمل بمقتضاهما العلوم الاجتماعية"[1]،
أين تم إلغاء ثنائية (الخلق والمخلوق)

§ لم تقف قراءة الدين إلى حد الإقصاء، فالإقصاء مع الاقتناع بالمصدر الغيبي يصنع له نوعا من الشرعية، ولكن تعدى الفكر الغربي إلى أنسنة الدين، إذ يعاد تفسير الدين و مصدريته وطبيعة إلزاميته للإنسان إذ "يعتبر الدين نتاجا ثقافيا وميراثا بشريا متحصلا من التفاعل البشري عبر القرون مع ظواهر الحياة والوجود ومختلف التفسيرات والتأملات (البشرية لمختلف الظواهر الكونية، الفيزيقية والميتافيزيقية)"[2]... والتالي يمكن عزله عن الفعل الحضاري والاجتماعي والثقافي.

§ رفض الدين يعني (رفض للربوبية، أي رفض أي مدد خارج وعي الفرد وبالتالي عدم وجود حقائق مطلقة بفصل الغيب عن الحياة).

من هنا كان إلغاء الدين أو تهميشه وتأليه الإنسان الطبيعي الناتج عن صراع الدين والعلم، جعل من الوحي شأنا خاصا لا نظاما مرجعيا للحياة. وهذا ما ولد طروحات نظرية تقوم مقام الأديان في محاولة لخلق بدائل ترتبط بالأرض (الواقع) لا بالسماء أي الغيب، ومنها الوضعية الماركسية، وبناء على ذلك أصبح للغرب تصورا وجوديا انعكس بشكل جلي على التبني القيمي بثوابت حددت القيم في أصلها ومضمونها ومجالاتها هذه الثوابت هي: [3]

- o علل الكون التفسيرية كافية للوصول إلى الحقيقة دون الحاجة إلى مصادر أخرى.
- o الإنسان سيد الكون والمخول المطلق بالتصرف في إمكاناته الطبيعية، وهو أرقاها في سلسلة التطور، وأعقدها في مستوى التركيب المادي.
- o العقل أداة الإنسان لإدراك محيطه والكشف عن مجاهيل الطبيعة بما فيها كيانه الإنساني.
- o تاريخ الإنسان تقدمي ووحيد الاتجاه، والتطور يرتبط بالزيادة المادية والعمل.
- o المجتمع الغربي هو الحلقة الأكثر تطورا في أنماط المجتمع البشري.
- o العقلانية والعلمانية هما السمتان الغالبتان على منظومة القيم.

§ *نيابة الدين: (بدائل الدين)*

- o الوضعية: حسب ما طرح حول الوضعية تعتبر هذه الأخيرة رؤية تحاكي منهج العلوم الطبيعية وترى في الطبيعة مصدرا وحيدا للمعرفة هي الواقع والحس وإذا كان العقل مصدرا للمعرفة في سابق عهدها، فهو عند الوضعية تابع من توابع الطبيعة إذ

---

1. المرجع نفسه، ص 106.
2. عبد العزيز برغوث، نحو منظور حضاري في دراسة دور الدين في تشكيل القيم الثقافية مؤتمر الثقافة والقيم، المرجع السابق، ص 100
3. محمد بلفقيه، المرجع السابق، ص 104-105.

"عقل الإنسان في منطق هذه الفلسفة وليد الطبيعة فليس هناك عقل سابق على الوجود المادي كما أنه ليست معرفة سابقة للإنسان عن طريق الوحي بل عقله ومعرفته تبعا لوجود الإنسان المادي، فهو يفكر ولكن عن تفاعل مع الوجود المحيط به"[1].

القيم ضمن الأطروحة الغربية نتاج إنساني و اجتماعي، إذ "الإنسان هو صانع القيم ومنه تستمد، وهو الموجود الذي يجعل للوجود قيمة،... وضعية أوجسيت كونت عدت الإنسان كائنا يستطيع أن يشكل قيمه بنفسه ويحولها إلى دين وضعي، يضبط حركته الاجتماعية، ولا حاجة بعد إلى الأديان"[2].

الإنسان إذن يحدد رؤية الإنسان للقيم، وإذا كان الإنسان وواقعه غير ثابت فقيمه أيضا غير ثابتة، فهي ترتبط بالمنفعة والمادة، وبالتالي نفي الإطلاق يتبعه نفي الإطلاق على القيمة، فألحقت مصدريتها بالتغير لا بالثبات حيث ألحقت بالإنسان والمجتمع.

§ *المجتمع كمصدر للقيمة*: في نظر كثير من الأطروحات الغربية ومنها الوضعية "المصدر الذي تنبع وتستقي منه تلك القيم هي المجتمع وأفراده، من خلال إعمالهم لعقولهم وتعاملهم بعضهم مع بعض، ومع ذلك الكون بما فيه وهذه النظرة المجتمعة على ذلك لا شك أنها تتناوب وتتفق بل وتنبع من نظرة أولئك جميعا، إلى المصدر الذي تستقي منه المعرفة، فهو عند هؤلاء مصدر واحد فقط يتمثل في هذا الكون وما فيه، وهو ما يعبر عنه بعضهم بالطبيعة، وبعضهم بالمادة وآخرون بالحس وغيرهم بالتجربة..."الخ[3]

§ *المادية كمصدر للقيمة*: راحت مدارس بتفسير المنشأ القيمي بالمنشأ الاجتماعي –كما سبق- وراحت أخرى تفسر المنشأ القيمي بالتميز المادي، إذ هذا الأخير يأتي أولا ثم يكون المحدد الأساسي للتغيرات الاجتماعية، وهذا يتطابق مع وجهة النظر الماركسية، والتي ترى بأن العوامل الاقتصادية هي التي تحدد التغير الاجتماعي، وقد بني التفسير الاقتصادي للتاريخ على هذا الأساس"[4]

وقد كشف هذا الاتجاه عن حقيقة مهمة مؤادها "أن القيم نسبية، ذات طبيعة ديناميةمتطورة متغيرة بتغير الأوضاع الاقتصادية، ومختلفة باختلاف المراحل التطورية التي يمر بها المجتمع، كما أنها تتباين بتباين الوضع والظروف المادية للطبقات، المكونة للبناء الطبقي في المجتمع، لذا فالقيم الإنسانية المطلقة لا يمكن أن توجد في مجتمع يتسم بالصراع بين الطبقات لكنها سوف توجد قطعا حينما تزول الملكية ويزول معها استغلال الإنسان للإنسان، وهذا لا يكون إلا بتحقيق الشيوعية تحققا كاملا"[5].

---

1. عبد الله عبد المحيا، المر السابق، ص 60
2. محمد البشير الهاشمي مغلي:القيم الإسلامية تكليف أخلاقي أم إلزام شرعي، مجلة المنهاج، العدد التاسع،لبنان ،الغدير للدراسات و التشر و التوزيع، 1998، ص 164.
3. عبد الله عبد المحيا، المرجع السابق، ص 58
4. محمد البشير الهاشمي مغلي، المرجع السابق، ص 164
5. حميد خروف وآخرون، المرجع السابق، ص 107

وفي سياق الطرحين السابقين تبقى القيمة ضمن طرح يتموج بين حدين، حد يرتبط بالمنشأ الاجتماعي والآخر بالتغير المادي.

فترتبط عند التوجهين بـــ "بأشياء واقعية لها وجود ملموس خارج ذواتنا، وبالتالي فهي صفات للموضوعات المادية، وظواهر الشعور الاجتماعي، بحيث تحلل مدى أهمية هذه الأشياء في المجتمع والطبقة والإنسان، وتعبر عن مصالح الناس واهتماماتهم في شكل صورة أيديولوجية، أي أن القيم تلازم وتعبر عن سلوكات كل طبقة في المجتمع ووضعها ومن ثم تعكس طبيعة البناء الإقتصادي"[1].

إذن الطرحات السابقة وغيرها تجعل للقيم مصادر متنوعة، عقلية، اجتماعية، مادية، تاريخية،... وهذا له مآلات منها:

- صحيح أن المجتمع الغربي اليوم بلغ رقيا ماديا وتكديسا في عالم الأشياء لكن الإنسان ضمنه بلغ حدا أصبح معه مسلوبا من كل قيمة بل عد من أشياء تلك الحضارة وإفرازاتها.
- التمركز حول الإنسان في الفعل التقييمي ورفض ما عداه للتقييم والتقويم.
- القيم كما تحمله من خصائص في المجتمع الغربي لم تصبح حبيسة أوطانها، إذ أصبح تسليع القيم واردا من خلال القيم الكونية المنادى بها والعولمة الثقافية والاقتصادية.
- "الحداثة الغربية قد جعلت المعرفة العلمية سلطانا على كل شيء، واتخذت منها منطلقا ومدخلا لفهم الواقع الاجتماعي، والتحكم فيه، وهكذا توالت على الغرب قيم سائدة لاهويتية في العصور الوسطى،ثم سياسية في الحقبة العصرية، ثم اقتصادية في المرحلة الحديثة، وبهذا يكون شأن القيم وفرضها على المجتمع قد انتقلا من الكنيسة إلى الدولة ثم إلى المؤسسة الاقتصادية ومن ثمة انطلق تطبيق قوانين المنفعة الحدية الاقتصادية أو (المنفعة النهائية) على القيم قاطبة"[2].
- "إن المنظومة القيمية التي توجه المجتمعات الغربية تقوم على مبادئ أساسية هي:
  - العقل المجرد هو المرجعية لكل القيم والحاكم عليها بالرفض أو القبول.
  - العلمانية التي تفصل الدولة عن الدين وعن الحياة هي الأداة لتحقيق كل القيم.
  - الحرية والمساواة هما قمتا القيم الاجتماعية قاطبة"[3]
- الانتقال القيمي – بين ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه غير مضبوط بنواظم ولا تحكمه مرجعيات ثابتة والمرجعية في ذلك المنفعة، الترشيد.

[1]. المرجع نفسه، ص 107
[2].محمد بلفقيه، المرجع السابق، ص 101
[3]. المرجع نفسه، ص 130

كل ما سبق من مآلات تترجم واقعا اجتماعيا، وعرضها سببه التنبيه إلى أن دراسة القيم لها منطلقات لا يمكن محايدتها كيما تفهم ويفهم ما تم إدراجه من أقوال حولها وبناء عليه أصبحت القيم في التصور الغربي تتسم بعديد من الخصائص منها أنها:[1]

1. أنها ذاتية وشخصية يحميها كل فرد على نحو خاص به.
2. أنها غير خاضعة للقياس "القيم لأنها إنسانية فإنها خير محدودة ولا يمكن أن تقاس".
3. أنها إنسانية شخصية تتوقف على الاعتقاد، فالأشياء في نظر هؤلاء ليست في ذاتها خيرة أو شريرة، وإنما هذه أحكام شخصية نصدرها وننسبها إليها، وذلك من واقع اهتمامنا بها واعتقادنا فيها،
4. أنها بناء على ذلك نسبية، بمعنى أنها تختلف سواء بالنسبة للشخص من حيث حاجاته ورغباته وتربيته، أو الأشخاص على وجه العموم وذلك من شخص إلى شخص، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان إلى مكان، ومن بيئة إلى بيئة ومن ثقافة إلى ثقافة.

هذه الخصائص وليدة محددات متشابكة في السياق السوسيو -تاريخي للفكر الغربي الذي ولد بدوره نسيجا وضعيا مركبا من الآراء تجاوزت حدود العلم إلى الاعتقاد ومن ثم الممارسة، وصارت قيما كونية تنوب القيم الأخرى، وغدت القيم تنشأ عن التجربة الإنسانية المتبدلة والمتغيرة، وتكون بذلك متغيرات تابعة معرضة للتبدل.

وإخضاع النسق القيمي للمتطلبات والضرورات المادية يكرس العقلانية الوسائلية المرتبطة بالغاية والمنفعة واللذة، والحرية الشخصية والفردية، والتي لا تقف على أرض ثابتة.

هذه الخصائص هي ترجمة للرؤية للثوابت (الدين، الغيب،...)

وانعكاس لانجذاب الإنسان وانحسارة في المستوى الطبيعي المادي بدل نظرته إلى الأفق القيمي الذي هو أكثر رحابة واتساعا في توجيه فعله الحضاري.

ما قيل سابقا هو ارتباط بإشكالية الدراسة مباشرة لأن هذه الرؤية الشاملة لتناول القيمة تقترب من كل رؤية جزئية من المجتمع. "هي ثقافة أم تنتج ثقافات فرعية، انعكست على وحدات المجتمع الغربي وبناه ومنها: النظم الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الأسرة،... وما يهم هو التنظيم ككيان جزئي يترجم قيم البراجماتية والنفعية...

وكمثال على ذلك "إن الأصل في منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري الرأسمالي الغربي يرجع إلى الأساس العقلاني القانوني والذي يمثل السمة العامة والكبرى لقيم الإدارة الغربية وسلوكياته تعتمد على مصادر قانونية وعقلانية، وتتصف هذه المصادر بالعلمانية أي الحيادية الدينية"[2]

---

1. مساعد بن عبد الله المحيا، المرجع السابق، ص 51
2. نائل عبد الحافظ العوالمة، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، مجلة العلوم الإدارية، العدد-5- مجلة جامعة الملك سعود 1993، ص 385

تطبيق القيم العقلانية له مقصده النابع من مصدر أساسي وهو تغييب الدين والغيب وله أيضا مآلات إذ أن "تطبيق الاتجاه العقلاني القانوني والعلمي في مجال النظام الإداري الغربي هو محاولة لعزل تأثيرات القيم الشخصية في هذا النظام، حيث يسعى هذا النظام إلى تشكيل قيم تنظيمية بالاستناد إلى القوانين والأنظمة والأسس العقلانية في تحقيق الأهداف وربط الوسائل بالغايات"[1]

ب/تقييم المنظور الإسلامي للقيمة:

لا شك أن الرؤية الإسلامية هي في مضمونها رؤية للوجود كله تتضمن رؤية (الكون، الإنسان، الحياة، والغيب)، ولا شك أن لهذه الرؤية التوحيدية ما يميزها عن الرؤى الأخرى والتي تعتبر بدورها تصورا للكون والإنسان والتاريخ والحياة مع ما يكمن من تباين في الرؤيتين، والنماذج السابقة تعطي دلالة تلك الرؤية وخصائصها.

وإذا كان للرؤية الغربية منهجها في التناول للمفاهيم المختلفة ومنها القيم، فالمنظور الإسلامي تناوله أيضا، وقد تبين في السياق السابق بعض خصائص تناول المنظور الغربي والذي يعد فكرا إنسانيا وضعيا بدرجة كبيرة وقبل الخوض في تحديد نقاط الاختلاف بين المنظورين من الضروري تحديد خصائص القيم في المنظور الإسلامي كما تم في المنظور الغربي.

وقد أجمع كثير من الباحثين المهتمين بذلك بتحديد تلك الخصائص والتي تختلف في مضمونها عن الصياغات الإنسانية الوضعية" وهي[2]:

1. القيم الإسلامية هي دينية بالأساس وتتصف بالشمول وهما صفتان متلازمتان حيث أن مفهوم "الدين "في الإسلام يختلف عن مفهوم "Religion" في الفكر الغربي، مفهوم الدين يعني المنهج والطريق في شموله لكافة الجوانب الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والقيم ضمنه "قيم عامة لأنها تنبع من شريعة تختص بالعموم والشمول سواء للزمن كله، أم للحياة كلها، أم للإنسان كله ومن هنا فإنها ليست قيما روحية فقط، ولا قيما مادية فقط، وإنما شاملة للأمرين معا دون تنافر أو تضاد، ودون أن يغلب جانب على جانب آخر.
2. القيم الإسلامية ذات بعد حركي وعملي واضح، القيم ليست كليات مجردة فحسب، بل هي سلوك وحركة، والحركة تحمل شرطا منها الوعي والاعتقاد، العزم النهوض بالأمر.

إذن القيم لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الممارسة والقيم ليست مفاهيم مجردة، وهي تتضمن على الأقل حماية من خلال الممارسة. إذ تملك القيم طبيعة عملية لا تنفك عن الواقع وواقعية القيم هي أقرب ما تكون للتعبير عن مراعاة السنن الإلهية، ومراعاة واقع الكون من حيث هو حقيقة واقعية، ووجودٌ مشاهد، ومراعاة واقع الحياة والإنسان،

---

1. نائل عبد الحافظ العوالمة، المرجع السابق، ص 395
2. نادية محمود مصطفى، المرجع السابق، ص 63-64.

والواقعية بهذا المعنى ليست نقيضا للنزعة المثالية المعتقدة المبنية على فطرة الإنسان وتطلعها إلى الرقي وشوقها إلى المثل فهذه إذن واقعية مثالية، أو مثالية واقعية.
إذن القيم عملية حركية لا سكونية جامدة وهي تترجم إلى سلوك وحركة.

3. القيم الإسلامية جماعية وفردية معا:

ينطلق التصور الإسلامي من فكرة الانسجام بين الفرد والجماعة، حيث تتوازن فيها حرية الفرد ومصلحة الجماعة وتتكافأ فيها الحقوق والواجبات، فيصير النظم الإسلامي كليا وجزئيا، جماعيا وفرديا. فمعاني القيم تنطبق على الإنسان –الفرد- "القيم" هو السائس لنفسه كما قد تتعلق "بالقوم" أي الجماعة، فالدلالات اللغوية تعضد هذا الفهم ولا تنفيه.

4. القيم الإسلامية تتمتع بالثبات والحركة:

يتميز نظام القيم في الإسلام بالتوازن بين الثبات والتطور، الثبات والمرونة والحركة، فمن خاصية الثبات تنشأ خاصية أخرى هي خاصية الحركة داخل إطار ثابت أو حول محور ثابت.

إذ تغير ظواهر الحياة والأوضاع يظل محكوما بالمقومات، والقيم الثابتة لهذا التصور ولا يقتضي هذا تجميد حركة الفكر والحياة ولكنه يقتضي السماح بالحركة، بل ودفعها إلى إليها، ولكن داخل هذا الإطار الثابت وحول هذا المحور الثابت.

إضافة إلى الخصائص السابقة تنبه الباحثون إلى وجود خصائص أخرى ومنها:

o الخاصية الترابطية للقيمة: في هذه الخاصية يحدث الاختلاف في تناول القيمة بين التصور الإسلامي والتصورات الأخرى إذ أن "قيم الحياة في القرآن ليست منفصلة ولا مفردة ولا مجردة، إنما هي قيم متكاملة تنبع من تصور القرآن للكون والحياة والإنسان وهي جزء من العقيدة ولا يمكن تصورها تصورا صحيا دون ربطها بضوابطها، كما لا يمكن تطبيق إحداها في واقع المجتمع دون تطبيقها جملة، لأنها قيم متعانقة يمتزج بعضها ببعض[1] وهي تعمل متكاملة مترابطة لا تخضع للمزاج والرغبات.

o ارتباط القيم بأفراد المجتمع: القيم في التصور الإسلامي حسب كثير من الباحثين "قيم توجه إلى الناس عامة في كل زمان ومكان، فليس هناك قيم خاصة بطبقة من المجتمع دون غيرها، ولا بفئة منه دون الأخرى ولا بقوم دون قوم ولا بدولة دون دولة...إلخ، إنما هي قيم عامة شاملة لكل فرد ولكل مجتمع إلا أن مستويات الإلزام في هذه القيم تختلف، فقد تكون واجبة في حق أفراد معنيين، وذلك بسبب من الأسباب بينما تكون في حق غيرهم إما سنة أو فرض كفاية[2].

إذن تتصل القيم في أصلها بغايات معينة تحققها على المستوى الفردي أو الجماعي أو بالأنظمة السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية أو حتى على المستوى الحضاري في

---

1. مساعد بن عبد الله المحيا، المرجع السابق، ص 75
2. المرجع نفسه، ص ص 82 - 83

التصور الإسلامي هي كل ذلك، مضافا إليها غايات أكبر وهي غايات الاستخلاف والإعمار والمآل.
هذه الخصائص تتصل بشمولية التصور فلا تلغي الفرد ولا الجماعة ولاالغيب ولا الشهادة، وتتصل بالزمان كله والإنسان كله في حركية وترابطية تجعل هذا الثابت في حركة مستمرة يتفاعل والتغير الواقعي.
ولأهمية القيم في الرؤية الإسلامية، كان الاهتمام بتكريسها واضحا وفقا منهج واضح بنوده هي:

- التدرج التكليفي: حيث أن تأهيل الإنسان وتربيته يتم وفق هذا السند التدرجي، أين تعطى الأوامر والنواهي بمرحلية تضمن تنفيذ التكليف وترسيخ مبادئه.
- الوسطية: من ضرورات المنهج الإسلامي التوسط و شعاره في ذلك لا إفراط ولا تفريط، والقيم ضمن ذلك السياق شرط من شروط التوسط وهي في صميمها استبعاد لحد ودفع لحد آخر.
- مراعاة للضرورة في التكليف: أي التكليف وفقا للقدرة وهذا رفعا للحرج عن الناس أي عدم تحميل الفرد فوق طاقته، وفي هذا السياق قال الفقيه الفرنسي لابيير "تعتبر نظرية الضرورة في الفقه الإسلامي أشد ما تكون جزما وشمولا عن فكرة يوجد أساسها القانون الدولي العام في نظرية الظروف المتغيرة، وفي القضاء الإداري الفرنسي، وفي نظرية الظروف الطارئة وفي القضاء الانجليزي، فيما أدخله من المرونة عن نظرية استحالة تنفيذ الالتزام تحت ضغط الظروف الاقتصادية التي نشأت بسبب الحرب وفي القضاء الدستوري الأمريكي في نظرية الحوادث المفاجئة"[1] فالرحمة فوق القانون.

---

[1]. حداد صونية، علاقة القيم الإدارية بانتاجية العامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف، بوقرة بلقاسم، جامعة باتنة، 2010-2011، ص 194

الفصل الثالث:

الإطار النظري للفعل التنظيمي:

أولا/ في ماهية الفعل و الفعل التنظيمي.

1- الفعل و الفعل التنظيمي بين الجمع و المنع.
2- مكونات وعناصر الفعل.
3- محددات الفعل والفعل التنظيمي.
4- أنواع الفعل.
5- أهمية دراسة الفعل التنظيمي.

ثانيا: نماذج من الفعل التنظيمي (القيادة.التحفيز، الاتصال.)

1- الفعل القيادي.
2- الفعل التحفيزي.
3- الفعل الاتصالي .

ثالثا: الإطار النظري للفعل و السلوك التنظيمي.

أولا / في ماهية الفعل و الفعل التنظيمي:

1/ الفعل و الفعل التنظيمي بين الجمع والمنع:

من موجبات الذهنية العلمية التفرقة بين مفاهيم الدراسة المحورية وما يتقاطع وإياها من مفهومات يصل بعضها في السياق العملي والواقع الممارساتي إلى حد التطابق.

وفي المباحث العلمية جرت العادة في محاولة البحث عن دلالة المفاهيم و المصطلحات العلمية، تخليصها مما قد ينفذ إليها من عناصر دخيلة، تشوبها معنى ومبنى، تلك المحاولات التعريفية، تجمع وتمنع في الآن نفسه ، فتجمع بين دلالات ترتبط بالمفهوم وتمنع كل ما يخالف، فيتحول كل مفهوم إلى مركز جذب ودفع يجمع خصائصه ويمنع ما لا يتصل بها.

ينطبق ما سبق على مفهوم الفعل، اين يجمع بدوره خصائص تؤطر ماهيته .و تجعله يفترق عن بعض المفاهيم. وأدلها السلوك، خاصة وأن ما يحضر من ناحية التبني و الاستعمال المتكرر في الدراسات الأكاديمية النفسية و النفس- اجتماعية هو السلوك. وأيضا مصطلح السلوك التنظيمي الذي راج استخدامه ونفذ بدوره ضمن الدراسات الاجتماعية وخاصة منها فرع الاجتماع التنظيمي. وغدا متداولا بين الباحثين

ولكن عند مراجعة الادبيات ذات الصلة بتحديد مصطلح الفعل نجد ان هناك محاولات عديدة للبحث في تلك التفرقة. والتي تم التطرق لبعضها في مواقع سابقة من الرسالة ومنها تحديد المفاهيم، ومنها ما سيأتي لاحقا.

وفي خضم محاولة التفرقة بين الفعل و السلوك نجد ان الإنسان بداية كائن دينامي غير ثابت، في حركته الفيزيائية والحركية التاريخية، وما يعبر عن تلك الحركية إفرازاته المادية والمعنوية، ومن يقول الإنسان يقول سلوكه. لأن تقييم هذا الكائن الفريد يتأتى بتقييم سلوكاته، ولذلك فالسلوك الإنساني مهم لتقييم السالك ولا يمكن تقييم السلوك إلا بتقييم مضامينه ومعرفته ايضا.

ويقصد بالسلوك بوجه عام: " الاستجابات الحركية والغددية، اي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، وعن الغدد الموجودة في جسمه"[1]

1) – ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003 ص59.

وإذا كان السلوك استجابة فيزيولوجية حسب هذا التعريف فهناك من يؤكد على انه استجابة لمثيرات خارجية، حيث عرف على انه" الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية"[1]

وجمعا بين التعريفين يؤكد باحثون آخرون على ان السلوك هو "مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف و التوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله"[2]

كما يرى مختصون آخرون ان السلوك الإنساني هو "محصلة التفاعل بين القوى الداخلية الموجودة بالإنسان مع مجموعة العوامل المحيطة به، وقد يكون السلوك ظاهريا ومرئيا يتم التعبير عنه بكلمات أو بحركات أو باطنيا وكامنا لا يرى بالعين المجردة حيث يكون تفكيرا أو تأملا أو أفعالا أو عاطفة"[3]

هذه بعض من تعريفات السلوك وهي تدل عموما على أنه :

- استجابة لمثيرات داخلية وخارجية.
- محصلة تفاعل الإنسان مع محيطه سواء أفراد أو غيرهم.
- نوعية هذه الاستجابات: مختلفة؛ مرئية (حركية، تعبيرية)، غير مرئية (كامنة، ذهنية)، باطنية (كالتفكير و التأمل) .

اتصال الفرد بغيرة أو احتكاكه ببيئته يولد حسب هذه التعريفات صيغ ممارساتية مختلفة فيها خصائص يمكن إبرازها حسب ما ورد من تعريفات وهي:

° صعوبة حصر تلك الأنواع من الاستجابات، إذ ان كل استجابة ضمن النوع الواحد أنواع، فمثلا الاستجابة الحركية تختلف من فرد لآخر ومن موقف لشبيهه، وقد لا تحمل تلك الاستجابة معنى جليا وهي كذلك بالنسبة للاستجابة الذهنية.

° عبر تلك التعريفات يمكن التنبيه إلى قضية أخرى مهمة وهي اتساع أصناف السلوك بحسب ما ذكر: باطن، ظاهر، مرئي، غير مرئي، مسموع، مكبوت، عقلي، عاطفي.

---

1)- عامر عوض، المرجع السابق، ص 59.

2)- ناصر دادي عدوان ، المرجع السابق، ص 59.

3)- عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين ، المرجع السابق ، ص 02.

وهذه استجابات تمثل حياة كل انسان كفرد في كليته، في سكناته وحركاته، في كلامه وصمته وتأمله ، هكذا ويدخل في ذلك العوامل الفيزيولوجية، الجسمية وكذا ما يمارسه الفرد يوميا لتلبية حاجاته كالأكل و الشرب وأيضا السلوكات اللاإرادية او الاستجابات التلقائية.

° النقطة السابقة تفضي إلى تساؤلات مهمة وهي من يدرس السلوك بتلك الماهية وتلك التنوعات، واي علم في مقدرته الإحاطة بكل ما سبق. وهذا يجر إلى إجابة مهمة وهي أن اتساع مفهوم السلوك جعل منه محط نظر الكثير من ميادين العلم. فالاستجابات الباطنة مثلا ، اهتمام علم النفس، والظاهرة اهتمام علوم الاقتصاد و السياسة وعلم الاجتماع.

والسؤال الذي يطرح نفسه –حسب ما قيل- هل يمكن أن يدرك كل السلوك من طرف علم واحد؟

اتساع المفهوم في ماهيته، وامتداد تنوعاته يجعل منه محط اهتمام بكل سكنات الإنسان وحركاته وتأملاته وتعبيراته، فكل سلوك الإنسان الواحد مركب بحسب تلك التعريفات ، وكل سلوكات الكل الإنساني مهمة أيضا بحسب ما سبق من دلالات ،ولا يمكن ان يحتمل علم واحد كل ذلك ، إلا إذا جُمعت علوم مختلفة، فينظر كل علم من زاوية اختصاصه إلى ذلك المركب ويجتذب إليه جزء لدراسته: طرح نفسي، طرح اقتصادي، وآخر سياسي ..وطرح اجتماعي هذا الاخير الذي يبحث في الدلالات الاجتماعية للتحرك الإنساني في مواقع اجتماعية مختلفة الزمان و المكان، كي يفهم ، يفسر ثم يتنبأ به.

وقد تم تبني السلوك التنظيمي كأحد الدلالات الجزئية للسلوك الإنساني عموما .

وجمعا ومنعا لما يرتبط بالمفهوم؛ الدراسة تناولت الفعل لا لإلغاء السلوك كمصطلح متداول بل للتفريق بينهما في الخصائص و مواقف التداول، حيث يروج في علوم عديدة ومنه علم الاجتماع السلوك كمصطلح مركزي ، مع أن بعض علماء الاجتماع قد تبنوا غير ذلك وهو الفعل. أو بأدق تعبير الفعل الاجتماعي. وكنموذج لذلك التبني، عرف بارسونز الفعل الاجتماعي بأنه " كل ضروب السلوك البشري التي تدفعها وتوجهها المعاني التي يكونها الفاعل عن العالم الخارجي وهي معان يأخذها في اعتباره ويستجيب لها . اي ان الفعل الاجتماعي سلوك هادف يتحقق من خلال الفاعل الذي يسعى إلى تحقيق هدف مستخدما في ذلك وسائل تمكنه من تحقيق هذا الهدف في إطار موقف ورموز وقواعد ومعايير وقيم محددة وموجهة للسلوك . ..

ولقد تجنب بارسونز "الخلط بين الفعل الاجتماعي والسلوك الفردي، وحاول على العكس من ذلك تعميم الفكرة بحيث تنسحب على أي كيان سواء أكان فردا أو جماعة أو مجتمعا يمكن أن يفسر سلوكه في ضوء المعاني التي يشتمل عليها فعله. ولهذا يرى باسونز أن كل فعل عبارة عن سلوك، ولكن ليس بالضرورة كل سلوك فعلا. لأن الذي يميز الفعل عن السلوك هو عنصر اتخاذ القرار الذي يقع بين المنبه و الاستجابة، ووحدة التحليل هي الفاعل."[(1)].

كما أن بارسونز في تبنيه للفعل قد حاول دحض كثير من المزاعم منها امكانية التعامل مع الحيوان و الإنسان على نفس المستوى، وأعطى مثالا على ذلك وهو أنه لا يمكن التعامل مع الأرنب الهندي والطلبة الأمريكيين على نفس المستوى، بدون رؤية الاختلافات الجوهرية بينهم إلا ربما فيما يخص كيفية تعاطيهم مع المدخلات و المخرجات [(2)]

دائرة السلوك أوسع من الفعل إذ تتضمن كل ما يمارسه الإنسان ويصبح حيز الفعل أكثر ضيقا وأعمق معنى إذا ما ربط السلوك بالدافع أمام توفر الخيارات والبدائل. ولتقريب المعنى تسوق الدراسة مثالا أورده احد الباحثين في كتاباته، وهو أن نتخيل لو أن إنسانا مهما كان اسمه، كان في مخبر؛ وأحد العلماء حرض جزءا من دماغه فرفع يده، ونتخيل نفس الإنسان في قسمه وسألت أستاذته سؤالا فرفع يده ليجيب لأنه يظن انه يعرف الإجابة. هل يمكن القول ان ذلك الإنسان قام بفعل، ولكن الإجابة هي لا لأن رفع اليد في الحالة الأولى كان بتحريض ميكانيكي من طرف العالم، اما في الحالة الثانية فهذا الإنسان رفع يده حقيقة.[(3)]

ولذلك كان المهم هو التنبيه لوجود فروق بين المفهومين ستتجلى لاحقا.

ولأن الفعل الاجتماعي بالمعنى السابق يرتبط بكل سياق يتضمن اجتماعا انسانيا، فالتنظيم كوحدة اجتماعية يتضمن فعلا اجتماعيا، وهو في سياق الدراسة نعت بالفعل التنظيمي.

---

1 حميد خروف وآخرون ، المرجع السابق، ص116.

2 نيكولاس لومان، مدخل إلى نظرية الانساق ، ترجمة فهمي حجازي، منشورات الجمل بغداد 2010، ص 314.

[3]) Valerie Aucouturier Explication , Description de l’action et Rationalite pratique chez ANSCOMBE ; KLESIS – REVUE PHILOSOPHIQUE / ACTUALITE DE LA PHILOSOPHIE ANALYTIQUE = 9 : 2008 ; p 32 .

وإن كان في الغالب يستخدم كسلوك تنظيمي، مَرَّدُ هذا الاختيار أن الفعل التنظيمي نسج اجتماعي لا يتم إلا في سياق تلاق انساني، يصاغ ويفسر في ضوء معان يشتمل عليها فعل الفاعل، الفعل ضمن التنظيم ليس سلوكا فرديا فقط ولا نفسيا فقط . إرادي يتصل بتطبيق الأهداف، وبالتالي تحديد الوسائل او بدائل الفعل.

وقريبا من هذا الطرح قدم ميشال كروزييه (Michel Crousier) مصطلح الفعل المنظم (Action Organisée) و التي تقترب نسبيا من رؤية الرسالة في تأكيد أهمية الفاعل وأدوات تحقيق أهدافه في المنظمة .

ولإثبات هذا الطرح من المهم تأكيد مقاصد اختيار القيادة والاتصال والتحفيز؛ هذه الأفعال كلها تتضمن سياقا اجتماعيا لا فرديا، فالقيادة، الاتصال والحفز، كلها تتضمن طرفين لا يتأتى كل فعل بدونهما ، (أ، ب) ففى القيادة؛ ثنائيات اجتماعية داخل التنظيم (قائد- مقود)، (آمر - مأمور)، (ممارس للسلطة - الأفراد) ... وهي ازدواجية اجتماعية تنم عن التدرج، التراتب، الفوارق، التنوع ، التفاضل .

وهكذا بالنسبة للاتصال و التحفيز.

و بذا يكون الفعل بعامة و الفعل التنظيمي بالخصوص يختلف عن السلوك في عمومه كما عرف سابقا.

2/ مكونات وعناصر الفعل:

لا شك أن الفعل مفهوم رائج في الدلالات اللغوية و الاصطلاحية. و الفعل جملة "ما اشتق من الثلاثي هو حركة الفاعل مؤثرا سببيا في غيره، حركة جهد يصدر عنها أثر له دوامه مع قابليته للتقويم حسنا وقبحا ، صدقا وفرية، وله محله الذي هو فضاء تعمير وموقع متعة وخير وحركة" [1]

وقد اعتمد علماء الاجتماع على مصطلح الفعل كوسيط حقيقي بين الفرد و المجتمع لا يستغني على الفرد ويصوب الاهتمام ويتجه نحو الآخر، فالفعل لا يمكن تشريحه إلى جزء فردي وآخر اجتماعي ولا يمكن تقطيعه. ولذلك عبر عن الفعل بأنه نسق [2]، و النسق يقتضي عديدا من الأجزاء المتفاعلة، وهذا ما قرره بارسونز حيث أكد ان الفعل نسق ينقسم إلى أجزاء أو أنساق فرعية صغيرة. وتمثل وحدة الفعل أو الفعل الواحد أصغر وحدة في نسق الفعل، ويشكل نسق الفعل تنظيميا للتفاعلات بين

---

1) عبد العزيز العيادي ، فلسفة الفعل، صفاقس ، مكتبة علاء الدين، 2007، ص84

2) نيكولاس لومان، المرجع السابق، ص 314.

الفاعل و الموقف كما يبنى الفعل الاجتماعي حول قواعد ومعايير وأنماط"[1] والتي ستحدد في هذا العنصر بعناصر ومكونات الفعل، على أن تستكمل بمحددات الفعل فيما بعد.

وبداية أكد المهتمون بدراسة الفعل على أن الفعل مركب ونسق، ودرسوه بوصفه يتكون من مجموعة عناصر متآلفة لا يمكن للفعل البروز إلا بموجبها ووجودها.

ولأن الفعل كوحدة للدراسة في علم الاجتماع كان مركز استقطاب الدارسين، فإن الاجتهادات النظرية في كل مرة كانت تحاول إيجاد تلك المكونات وتعريفها، ومع ما يسجل من اختلاف طفيف حولها، و الاختلاف لا يعني الخلاف، إلا أن الفروق لم تلغ وجود القواسم بين تلك الرؤى و الطرحات.

والدراسة في أكثر من موضع أعطت أمثلة عن تلك الاهتمامات وأكثرها شيوعا وأقدمية ورسوخا محاولات كل من ماكس فيبر و بارسونز، الأول من تيار الفعل والمدرسة الكلاسيكية كما يصنف، والآخر من النموذج البنائي، ومع التحرك المرحلي والزمني لكل شخصية إلا أن الاشتراك في الرؤية موجود.

ولذلك يستند عنصر تحديد مكونات الفعل و لفعل التنظيمي من خلال المرجعيات النظرية الدارسة لها ومن بينها فيبر وبارسونز.

<u>2-1 مكونات الفعل عند فيبر:</u> يرى فيبر "أن الفعل الإنساني هو اجتماعي بمقدار ما يدخل في الحسبان سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل، الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون" [(2)]

إذن الفعل عند ماكس فيبر هو اجتماعي، وبما أنه كذلك فهو مركب وليس فعلا يحمل اتجاها واحدا فالدلالة الاجتماعية عند المفكر هي تفريق بين الفعل الإنساني عموما و الفعل الاجتماعي، حيث أكد فيبر في هذا المستوى من التحليل أن " الفعل الإنساني (l'action humaine) هو السلوك الذي يحمل دلالة ومعنى وهدف، وأما الفعل المجتمعي (l'action sociale) فهو السلوك الذي يسلك تجاه الآخرين من خلال ما يراه في سلوك الآخرين، من دلالة ومعنى وهدف. ويقول فيبر بهذا الصدد: " يكون

---

1) ياس خضير البياتي، المرجع السابق، ص 127

[2]) غي روشيه ، المرجع السابق ص 29

الفعل الإنساني مجتمعيا من خلال الدلالة الذاتية التي يضعها الفرد الفاعل أو الأفراد الفاعلون فيه" (1)

الفعل الاجتماعي عند فيبر ليس عملا فرديا بسيطا وإنما " الفعل كل ما هو اجتماعي ثنائي أو علائقي كتصرف أدنى ويجب أن يتضمن الفعل الاجتماعي فاعلا اجتماعيا يفسر ويصرف ويوجه نحو نشاط فعل اجتماعي آخر، أولئك الآخرون الذين يدخلون في العلاقة الاجتماعية (يمكن ان يكونوا أفرادا معروفين لدى الفاعل مثلا أو يمكن أن يكونوا جماعات غير محددة أو أن يكونوا أفرادا مجهولين كأشخاص) " 2

إضافة إلى ذلك اهتمام فيبر بالفعل اجتماعيا يتبين من تأكيد فيبر على أن الفعل لا يخضع إلى إراديات أو تنبيهات بقدر ما يكون التنبيه هو تناسب السلوك مع المضمون العام في المجتمع. " حيث ينظر إلى الفاعل لا على أساس أنه يستجيب لمؤثر بعينه، وإنما على أنه يبذل جهدا ليتواءم مع نماذج السلوك المثالي المجرد"3

ولتوضيح نظريته حدد فيبر مكونات للفعل باعتباره وحدة للدراسة الأساسية حيث " اعتبر للفعل معنى عند الفاعل actor، وخاصة عندما يسعى الفاعل لإضفاء معنى ذاتي على الفعل ومراعيا سلوك الآخرين، وخاصة أن الفعل الفردي (للفاعل) موجها أساسا إلى الأفراد الفاعلين actors الآخرين"4.

إذن الفاعل هو أحد المركبات الأساسية للفعل عند فيبر وكذا المعنى الذي يطلقه الفاعل.

2-2/ بارسونز ومكونات الفعل:

لقد تم إدراج الرؤية البارسونزية ضمن سياق الحديث عن النظريات البنائية الوظيفية كنموذج، وتجنبا للتكرار سيكون الحديث في هذا العنصر عن العناصر التكوينية للفعل عند بارسونز.

وبداية كان لتصور فيبر صداه في كتابات تالكوت بارسونز (T. Parsons) عند تحليله البنائي الوظيفي للنسق، مؤكدا أن الفعل الاجتماعي هو الموضوع الملائم لعلم الاجتماع.

---

1) عبد الله إبراهيم ، الاتجاهات و المدراس في علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 96.
2)معن خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، المرجع السابق، ص 79.
3) ياس خضير البياتي ص117.
4). -عبد الله محمد عبد الرحمان , النظرية في علم الاجتماع, النظرية الكلاسيكية ، المرجع السابق، ص272.

وكانت دراسته تصب حول تحليل هذا الفعل وموجهاته أين "ينطوي الإطار المرجعي " للفعل" في رأي بارسونز على فاعل وموقف وتوجيه الفاعل إزاء الموقف حيث أن محور نظريته هو توجيه الفعل، ويمكن التمييز بين عنصرين توجيهيين هما : التوجيهات الدافعية والتوجيهات القيمية" (1). حيث يؤكد بارسونز على أن الفعل هو سلوك إرادي ينطوي على توجيه وأهمه التوجيه القيمي.

هذه اللفتة للقيم كانت تفنيدا للطرح السابق المحايد للقيمة كنموذج تفسيري حيث أنكر" بارسونز على اتجاه النظريات الوضعية في الفعل الاجتماعي حظرها تسلل أية عناصر معيارية على الإطلاق، وتقنع بالظروف تفسيرا وحيدا للفعل الاجتماعي "[2]

التنبه إلى أن الفعل يخضع للموجهات أمر مهم، وهو يتصل بإشكالية الدراسة مباشرة وإدراج العنصر القيمي في تحديد موجهات الفعل هو مهم، أي نقل الوعي بالفعل من منطق إلى منطق آخر، حيث يرى بارسونز ضرورة الجمع بين العنصرين المعياري و الظرفي للتفسير الاجتماعي للفعل.

وبالتالي الإحاطة بدلالة الفعل والهدف منه.

وبذا يكون الفعل البارسونزي مكون من عديد من العناصر التفصيلية، وهي الإطار المرجعي للفعل الذي ينطوي على ما يلي:[3]

أ/ فاعل: وهو الذي يستهدف غايات ويصطنع وسائل لبلوغ هذه الغايات وبالتالي يمكن أن يكون فردا او جماعة أو مجتمعا.

ب/ موقف: وهو يتضمن مجموعة متنوعة من المنبهات الممكنة، وبصفة خاصة يتمثل في موضوعات وأشياء فيزيقية واجتماعية يرتبط بها الفاعل.

ج/ توجيه الفاعل إزاء الموقف: وهي تتمثل في الرموز والقيم والمعايير والقواعد التي تتحكم في توجيه الفاعل، وتتحدد علاقته بغيره من البشر وبيئته الفيزيقية والاجتماعية و التي تضفي على الأفعال معنى معينا، أي هي تصورات لما هو مرغوب فيه أو ما هو مرغوب عنه اجتماعيا.

من هنا يتبين أن بارسونز قد قدم تحليلا للفعل الاجتماعي إلى عناصر ثلاثة:

---

1 ياس خضير البياتي ، المرجع السابق ، ص 125.

[2]) صلاح قنصوة، المرجع السابق، ص88.

3) حميد خروف وآخرون، المرجع السابق، ص 116.

هي **أولا /** غاية، **وثانيا** موقف يحلل بدوره إلى وسائل وظروف و**ثالثا** مستوى أو مقياس انتقائي واحد تتعلق بمقتضاه الغاية بالموقف"[1].

تشكيلة الفعل إذن وبتلك المنطلقات تعبر عن مبدأ الفعل و منتهاه عند بارسونز الدافع و الموقف لبلوغ الغاية إذ " الفعل يقوم به فرد فاعل داخل نظام اجتماعي وحدود معيارية وظروف تمكنه من السعي نحو تحقيق الأهداف مستخدما الوسائل التي تتسق وطبيعة هذه الأهداف وموجها بتوجيهات قيمية يتحدد من خلالها ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه.اجتماعيا " [2]

الفعل بالإشارات السابقة يتضمن القيم و" مفهوم القيم يشير إلى مجموع الصفات الاجتماعية والمحددات السلوكية التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع البيئة الاجتماعية، فهي تتعلق بتنمية اتجاهات الفرد وتوضيح المثل العليا للسلوك الإنساني والتي ينبغي أن يحتكم إليها الفرد في علاقاته الاجتماعية... إذ القيم هي التي تضفي على ظواهر السلوك الإنساني مغزاه الإجتماعي "[3]

وإذا كان من البديهي أن يتضمن الفعل فاعلا فيكون بذلك أهم مفردة لتشكل الفعل هي توجيه الفعل في الموقف. إذ الفعل كما يستخدمه الباحثون في علم الاجتماع يدل على كل تصرف أو سلوك يقوم به فرد أو جماعة أو مؤسسة، ويأخذ بعين الاعتبار الفاعلين الآخرين، وهو نشاط منظم نحو هدف محدد .

رؤية كل من فيبر وبارسونز توجه النظر إلى مكونات مركب الفعل ويمكن فيما يلي تلخيصها في النقاط التالية:

<u>أ/ الفاعل</u> : إذا قيل فعل يقال فاعل فلا يمكن للفعل التحقق إلا بوجود فاعله و"الفاعل (Agent) ما يصدر عنه الفعل، فكل ما يؤثر أو يفعل فهو فاعل ويقابله المنفعل، أو القابل وهو ما يقع عليه الفعل، و الفاعل في علم الأخلاق هو الموجود الحر المسؤول عن أفعاله من حيث هو خاضع للقانون الأخلاقي... والفاعل يحدث أثرا وهو ما يكون منه الوجود، وليس الوجود لأجله ويسمى بالعلة الفاعلة " [4]

دلالة الفعل تتضمن التأثير والإنتاج، والفاعل هو الشخص المتصف بالاستعداد القوي للفعل، أو بالنزوع إليه، وهو ما يقابل الشخص المتصف بالانفعال.

---

1) صلاح قنصوة، المرجع السابق، ص 88.
2) حميد خروف وآخرون، المرجع السابق، ص115.
3) عبد الودود مكروم ،المرجع السابق:ص 43.
4) جميل صليبا ، المعجم الفلسفي، ص136.

الاستعداد للفعل يتضمن الإرادة وهي من مكونات الفعل التي ستتبين لاحقا.
الفعل إذن شكل مركب يدل على العلاقة القائمة بين الإنسان والوجود ضمن دلالة التأثير والتأثر، حيث يحوي الفعل كمعنى دلالة متعدية تشع على مصطلح آخر، وهو الفاعل ودلالة أخرى وهي محيط الفاعل، فلا فعل بدون فاعله ولا أثره في الوجود.
وقد أكد العديد من العلماء ومنهم فيبر على أن الفاعل يعبر عن الفرد حيث يرى أن "علم الاجتماع يؤكد أن الفرد وفعله وحدة اساسية، أقول أيضا ذرة أساسية، إذا سمح لي بأن استعمل هذا التشبيه غير اللبق... الفرد هو الحامل الوحيد للسلوك ذي الدلالة "[1]
أهمية الفرد كفاعل بالنسبة لفيبر تضاهي أهمية الجماعة وهذا لتأكيده على ان الجماعة لا تشكل واقعا قائما بذاته منفصلا عن الأفراد ومستقلا عنهم فالجماعة تتشكل من الأفراد وأفعالهم، في حين أن بارسونز يرى أن الفاعلين يمكنوا أن يكونوا أفرادا أو جماعات أو مجتمعا. وهذا أيضا يتضمن الحديث عن الإدارة كفاعل تتضمن هي بدورها أفعالا وفاعلين.
ب/ الموقف: الفعل لا يتم في فراغ وإنما ضمن سياق اجتماعي فهو الخيط الرابط بين الأفراد يتضمن دلالة المشاركة والقبول والتأثير والأثر. والموقف ليس ثابتا بالنسبة للفاعل، فسياقاته تختلف وبالتالي يجد الفاعل في الموقف ضرورة الاختيار بين البدائل المتاحة لديه في الموقف.
ج/ الموجه: الفعل يتضمن توجيها سلوكيا أو تصريفا لسلوك الآخرين، كما أن كل ما هو اجتماعي ثنائي وعلائقي، وبين خيوط تلك العلاقة تكون المفاضلة ضرورة ليتم الفعل. والموجه في ذلك هو ما يدفع الفاعل للاختيار، ويدعم اختيارته في المحيط الاجتماعي، بما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه.
مكونات الفعل إذن تنطبق على أي نوع من الأفعال، ومنها الفعل التنظيمي أي الفعل ضمن إطار التنظيم، وينطبق على الفعل التنظيمي ما ينطبق على الفعل عموما في مكوناته بداية.
الإطار التنظيمي يتضمن فاعلين في مختلف المواقع التنظيمية، والفعل بدوره يحوي فاعلين اجتماعيين في كل موقع سواء أفراد أو جماعات.
في الإشكالية كان الاهتمام بالتركيز على فاعل تنظيمي وهو الإدارة كمحدد حقيقي لعديد من الأفعال التنظيمية ومنها القيادة التي تمثل الإدارة بالدرجة الأولى التحفيز و

1) عبد الله إبراهيم،الاتجاهات و المدارس في علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 96.

الاتصال، وهي كلها أفعال منبعها الأساسي الفاعل الإداري الذي يواجه مواقف مختلفة ويختار بدائل للتفاعل مع الموقف ضمن سياق من التوجيه المعياري لأن الواقع الإنساني يعد واقعا قيميا.

3. محددات الفعل والفعل التنظيمي:

العنصر السابق كان يبحث في مكونات الفعل، أين تم التأكيد على أن الفعل مركب من عديد من الميكانيزمات وأدوات التحليل لفهم الفعل؛ كالفاعل والموقف و الموجه.

هذا العنصر هو امتداد للعنصرين السابقين في محاولة أكثر تحديدا لمعرفة أبعاد التفرقة بين الفعل وما عداه من سلوكات. وهي أبعاد ضرورية تعبر عن عمق المعرفة بالفعل. حيث تبين في كثير من المواقع أن الفعل يختلف عن السلوك مع ما بينهما من ارتباط.

إذ تأكد - بحسب أقوال العلماء – ومن بينهم بارسونز بأن الفعل عبارة عن سلوك، ولكن كل سلوك ليس بالضرورة فعلا، لأن الذي يميز الفعل عن السلوك هو عنصر اتخاذ القرار الذي يقع بين المنبه و الاستجابة ووحدة التحليل هي الفاعل(1).

وحين تفحص التعاريف المختلفة للفعل يتبين الاختلاف بينها وبين السلوك ويرجع ذلك الاختلاف إلى عديد من العناصر الجزئية التي تتصل بالفعل بدرجة كبيرة وهي تعبر عن محددات حقيقية للتفريق. واستنادا إلى الدراسات السابقة التي أدرجت سابقا وإلى المجال النظري المعروض أيضا يمكن تحديد المحددات التالية:

وبداية حدد في دراسة أحمد الأصفر وهي من الدراسات السابقة المدرجة سابقا: و المعنونة بالفعل الاجتماعي والمشاركة بالعملية الانتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي العام تم تحديد بعض المحددات ومنها: [2]

---

1) . حميد خروف و آخرون، المرجع السابق، ص 115

2) أحمد الأصفر ، الفعل الاجتماعي و المشاركة بالعملية الإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي العام، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع الصناعي، إشراف محمد صفوح الأخرص، دمشق، 1991.

1- وضوح الهدف من الفعل الذي يمارسه الفاعل: وفي هذا الصدد فرق الباحث بين مستويات الفعل، حيث أشار إلى أنه يجب التمييز بين السلوك الذي يدرك الهدف منه مباشرة وبين السلوك الذي يدرك الفاعل الهدف المباشر منه، ويحدث ذلك عند تباين مستويات الفعل ويتعدد الاشخاص القائمون على تنفيذه. فيكون الفعل قائما على مستويات وما هو معروف بالنسبة لمستوى محدد لا يكون كذلك بالنسبة للمستوى الأدنى. وعادة ما تكون المستويات العليا هي التي تمارس فعلا اجتماعيا لأنها تدرك الأهداف بدقة.

2- إرادة تحقيق الفعل: إن إدراك الأهداف المتوخاة من الفعل لا يتضمن بالضرورة إرادة تحقيقها. فالمستويات الأدنى التي تعمل على تنفيذ إرادة المستويات الأعلى في تدرج السلطة لا تريد بالضرورة ما تريده المستويات الأعلى. وقد يكون الدافع للتنفيذ نابع من تباين مراكز القوى وليس من الرغبة في تحقيق الأهداف. التي قد تتعارض في جوهرها مع المصالح الخاصة للمستويات الأدنى وقد تعمل المستويات الدنيا التي قامت بتنفيذ الفعل على تنفيذ خلافه إذا ما أتيحت لها فرصة ذلك ولذلك لا ينسب الفعل إليها خاصة وأنها تستمد مقومات التنفيذ وإمكانياته من الهيئات العليا.

3- إدراك البعد الاجتماعي للفعل: يجب التمييز بين الهدف من الفعل والبعد الاجتماعي له وفي هذا المعنى يتعدى مفهوم الفعل الاجتماعي نطاق الفرد، معتمدا على الجماعة أو المجتمع .

وامتدادا لهذه المحددات التي أدرجت ضمن الدراسة السابقة تتبنى الدراسة الحالية المحددات التالية:

<u>1/ الغائية والهادفية</u>: يتميز الفعل عن السلوك بالهدف المقصود أو الغاية المعتمدة.

وفي سياق البحث عن الفعل يجب التنبه إلى أن الفعل يختلف عن كثير من السلوكات بالغايات المحددة له، الفعل التنظيمي هو بدوره يتضمن غايات والمنظمة بهذا المعنى تترجم بشكل واضح ذلك، إذ المنظمة تعد فاعلا " تتحرك في محيط وتواجه عوائقه، ....،هذه الالتزامات تترجم داخليا سواء في شكل قوانين، وشكل قواعد تنظيمية أو معايير توجه السلوكات والأفعال، بصفة عامة عندما نتكلم على الفعل الجماعي داخل المؤسسة فإننا نتكلم على علاقات اجتماعية، وعلى تفاعلات تحكم هذه العلاقات أي

على تضامن تحالف، نزاع، وصراع، ونتكلم كذلك على مجال تنظيمي يقنن ويحدد هذه العلاقات و التفاعلات وفق منظور خاص"[1]

و المنظمة ككيان اجتماعي وكشخصية اعتبارية، تبحث في تحقيق أهداف، وهي فاعل في السياق المفتوح لها. كما أنها في تحقيقها لتلك الأهداف تستعين بعديد من الفاعلين في مستويات مختلفة من التنظيم، منها الإدارة كفاعل حقيقي واع بتلك الأهداف يحدد الوسائل الكفيلة لتحقيقها.

2/ الإرادة: ركن أساسي في الفعل، تميزه عن بعض أنواع السلوك الإنساني العام حيث أن الإرادة في مفهومها من فعل أراد الشيء وهي كما يؤكد بعض المهتمين بتعريفها "قوة يقصد بها الشيء دون الشيء أي أنها قوة تخيير وإيثار ومفاضلة" [2]

الإرادة إذن قوة داعمة للفعل تسهم في ظهوره إذ هي " ركيزة أساسية لتحقيق عمليتي الضبط والتوجيه الذاتيين ، فالسلوك الإرادي خلافا للسلوك الاندفاعي يقوم على أساس الوعي و الضبط و التوجه نحو الهدف"[3]

وجود الإرادة حسب المعنى السابق يجعل السلوك يفترق، إما سلوكا إراديا أو سلوكا لا إرادي أو اندفاعي. ونوع السلوك يتحدد بفاعله؛ فالفاعل - كما سبق- يتضمن الاستعداد والإرادة لتفعيل السلوك، فليس كل سالك بالضرورة فاعل وكل فاعل هو سالك، لأن الفعل في ذاته يتضمن سلوكا، وقد يتضمن السلوك فعلا، ولذلك أكد فيبر أن " نقطة البدء في تفاعل الإنسان مع الموقف أو النظام الاجتماعي عند فيبر هي أن الفاعل له طبيعته الإرادية التي توفر له امكانية الاختيار، حيث أن الإرادة لها ملامحها وخصائصها الإيجابية المتعددة"[4].

الإرادة إذن تتضمن الاقتدار والاستطاعة وهذا مرتبط بالفاعل الإداري المتحكم في الأفعال واختيار الوسائل المتضمنة لها .

---

[1]) بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث العدد 03 ، جامعة ورقلة، 2004. ص ص 147-158.

[2]) عبد العزيز العيادي، المرجع السابق، ص 87.

3) ليلى داود ، أحمد الأصفر ، السلوك الاجتماعي ، خصائصه ومظاهره ، دمشق، منشورات جامعة دمشق ، 2009، ص496.

4) ياس خضير البياتي، المرجع السابق ، ص 116.

وهناك فرق بين الفعل المتضمن للاختيار وهو الفعل المتضمن القدرة على اتيان الأضداد أي فعل الضدين، أو الاختيار بين بدائل الفعل في الموقف، أو الفعل الآخر وهو الفعل المتضمن للإكراه والجبر والإلزام أو الأفعال القسرية وهي في الغالب أفعال لا إرادية حيث أن "اللاإرادية هي الأفعال التي تتم بالإكراه أو عن جهل، الفعل القسري هو الذي يكون مبدؤه خارجا عنا وهو الذي لا يشارك الفاعل أو المنفعل في أي جانب من جوانبه. من ذلك مثلا حينما تحملنا ريح عاتية أو أناس متحكمون بحياتنا من جهة ما" [1]

إذن حمل الإنسان عنوة على الفعل ينفي الإرادة، والإكراه والإجبار والقسر والإلزام كما سبق من مضادات الإرادة وبالتالي الحرية شرط ضروري للإرادة إذ " لحرية الإرادة والاختيار انعكاس واضح على السلوك الإنساني، حيث أن مغزى الحرية يستمد من الشعور الداخلي بالقدرة على الاختيار، وأن الذات الإنسانية لديها مبررات السلوك و القدرة على تفسيره في ضوء القيم التي تحركه والغايات المستهدفة منه " [2]

الإرادة إذن تتضمن نوعا من الحرية أو حرية الاختيار، والفعل يقع حسب قصود الفاعل ودواعيه. "وبهذا المعنى فإن حرية الإرادة تقع في المجال الذي يستطيع فيه الإنسان رد أفعاله إلى ذاته العاقلة، والتي تتجلى فيها صور المعاني الإنسانية العليا بحثا عن القيم بوصفها غايات للسلوك، إنها تشير إلى التقدير الواعي للسلوك الذي يعبر عن وحدة الفكر والإرادة، كما أنها تعبر عن الترابط الوثيق بين الذات و الوجود. وعلى ذلك فإن الإرادة تفترض غاية تسعى إلى تحقيقها، وفكرة تعمل على تنفيذها، ومادة تسعى إلى بعث الروح فيها، فهي بهذا المعنى حلقة اتصال بين الذات و الموضوع "[3]

وحسب كثير من الباحثين " الأفعال الإرادية هي التي تستند إلى وعي الفرد بأهدافه وعلى تصوره وتدبره الإجراءات التي تضمن تحقيق تلك الأهداف، وعلى سلطته الواعية على نفسه وضبط نزعاته و التغلب على الصعوبات التي تقف في سبيل تحقيق ما يرمي إليه من أهداف وعلى اتخاذ القرارات البناءة الحاسمة في حياته. "[(4)]

---

1)عبد العزيز العيادي، المرجع السابق، ص 86.

2) عبد الودود مكروم، المرجع السابق، ص 29

3) المرجع نفسه، ص 29.

4) ليلى داود ، أحمد الأصفر: المرجع السابق، ص 496.

في هذا السياق حدد بارسونز لتفسير الفعل الاجتماعي ثلاثة جوانب هي ما يتعلق بمعرفة وقائع الموقف، وما يتعلق بالفاعلين الذين يرغبون بموضوعات معينة، وأخيرا الجوانب التقويمية التي تتعلق بالحكم على عناصر الموقف على أساس من مقاييس القيمة ومستوياتها. ويسمي بارسونز اتجاهه هذا في تفسير الفعل الاجتماعي وتحليله "بالنزعة الإرادية" وهي التي يمكن أن تسع كلا من العناصر المعيارية والعناصر الخاصة بالظروف على السواء، وتحاول هذه النزعة أن تتخطى حدود المذهب المثالي و المذهب النفعي.

وجود الإرادة يتعلق بالغايات وبالتالي بالوسائل المؤدية لتلك الغايات وكيفية استعمالها: إذ "الاستعمال هو الكيفية التي يستخدم بها الإنسان ذاته والآخرين وأشياء العالم سواء تلك التي استحدثها هو أو التي وجدها في العالم الذي ينتمي إليه" [1]

الفعل إذن من دعائمه الإرادة و هي التي تحدد الأبعاد المحددة للفعل ومنها:

- تكوين الأهداف وبالتالي اختيار الوسائل المرتبطة بذلك، حيث أن الأهداف التي يتبناها الشخص و الأساليب و الإجراءات التي يحددها تتطلب إرادة واعية.
- القدرة على الاختيار المبني على الوعي بالفعل.
- التوجيه و الاختيار لبدائل الفعل.

إن نقطة البدء في تفاعل الإنسان مع الموقف أو النظام الاجتماعي إذن هي أن الفعل له طبيعته الإرادية التي توفر له امكانية الاختيار.

<u>**3/المعنى:**</u> بداية وقبل الولوج في هذا العنصر من الضروري التنبيه إلى أن الفعل يتضمن محددا آخر في التنظيم وهو المعنى كما يذهب إليه عديد من المهتمين وقبل تحديد معنى المعنى يقول نيتشه "وجود معنى ما، أفضل من عدم وجود أي معنى على الإطلاق... و الإنسان يفضل أن يريد اللاشيء على أن لا يريد شيئا" [2]

إذن وجود المعنى محدد أساسي لتحديد الأفعال و تخليصها وتفرقتها عن السلوكات الأخرى، ولكن المعنى بالنسبة لمن؟ ولأي شيء؟. وبداية من المعروف أن فيبر من المهتمين بتحديد خصائص الفعل، وهو أيضا من المؤكدين للمعنى في الفعل حيث يرى أن " الفعل الإنساني عنده هو اجتماعي، بمقدار ما يدخل في الحسبان سلوك الآخرين

1) عبد العزيز العيادي، المرجع السابق، ص 88.
2) عبد العزيز العيادي، المرجع السابق،ص 83.

ومقدار ما يتأثر بهم في مجراه.. وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون"[1].

كما أن "الفعل الإنساني l'action humaine عند فيبر هو السلوك الذي يحمل دلالة ومعنى وهدف، وأما الفعل المجتمعي l'action sociale فهو السلوك الذي يسلك تجاه الآخرين من خلال ما يراه، في سلوك الآخرين من دلالة ومعنى وهدف، ويقول فيبر في هذا الصدد "يكون الفعل الإنساني مجتمعيا من خلال الدلالة الذاتية التي يضعها الفرد الفاعل أو الأفراد الفاعلون فيه"[2].

وفي الاهتمام بالفعل الاجتماعي "كوحدة أولى في علم الاجتماع يرتبط بالمقولة المنهجية الأولى لفيبر ألا وهي مقولة الفهم والتفسير، أي أن النظرية السببية للتفسير أو الفهم السببي والتي حرص عليها فيبر وربطها بالفعل الإنساني مباشرة، أي معرفة الأسباب التي أدت إلى إصدار هذا السلوك وفهم الدوافع الحقيقية المصاحبة له.

"إن الفعل الاجتماعي له معنى ذاتي عندما يضفي الفاعل معنى ذاتيا على الفعل مراعيا في ذلك سلوك الآخرين ، وموجها سلوكه اتجاها معينا تبعا لذلك." [3]

إذن الفعل يجب أن يحمل لدى الفاعل معنى عند الفاعل وعند الآخرين من المحيطين وإلا يكون الفعل عديم الفائد. وفكرة المعنى مهمة تختزل كثيرا من الأفعال أو السلوكات بغير ذي معنى عند الفاعل والآخرين.

والإنسان في حياته من المفترض أن تكون أفعاله غير خالية من المعنى موجهة لذوات الآخرين لتحقيق التكامل والتضامن والتوازن الاجتماعي، وهذا يصدق على المنظمة أيضا والتي تعبر عن شكل تقنيني للسلوكات تضبطها و توجهها، وتحمل معنى في سياق الثقافة التنظيمية السائدة.

إضافة إلى أن حمل المعنى يتصل بالفرد مباشرة فطبيعة السلوك الخلقي مثلا " تتوقف على درجة وعي الفرد بالمباديء والقيم الخلقية إستنادا إلى مصادرها، وعن قناعة الفرد بهذه المباديء وتلك القيم ينمو لديه مفهوم الإلزام الخلقي. والفرد في علاقته بالمواقف الاجتماعية المختلفة يسلك بما يتفق ومكانته الوجودية في محيط اجتماعي معين، إنه يتحرك لتحقيق أهداف محددة، وفي عملية الربط بين الأهداف وما تتضمنه

---

1). غي روشيه ،الفعل الاجتماعي، المرجع السابق ،ص29.
2) المرجع نفسه، ص96.
3) ياس خضير البياتي، المرجع السابق، ص 122. 123

من غايات وبين المباديء الخلقية والقيم يلتزم بها؛ في هذه العملية تظهر المسؤولية لتقدير ردود الأفعال المتوقعة في ضوء معيارية القيم، وقدرة الفرد على الاختيار بين بدائل مختلفة من خلال مداولة فكرية قائمة على أساس الموازنة بين النتائج، ليصل الفرد إلى حالة اليقين الأخلاقي لاختيار نمط معين من السلوك. وعند هذه المرحلة تظهر الإرادة لتدفع السلوك إلى الواقع الإجتماعي" (1)

إذن لا يمكن تفسير الفعل بمعزل عن معناه وأسبابه وفقدان أحدهما يعني عدم استيعابنا للفعل ولذلك "يتضمن محتوى الفعل عند ماكس فيبر" ثلاثة عناصر (مؤشرات) أساسية للدلالة على الصفة الاجتماعية ، وهي:

1/ **الوعي**: ويتعلق الأمر بوعي الشخص بسلوك الآخرين أو بحضورهم وتواجدهم.

2/ **المعنى** (الدلالة): أي أن فعل الذات لا بد أن يكون له دلالة، ويحمل معنى عند الآخرين، وكذلك الأمر بالنسبة لفعل الآخرين ينبغي أن يكون هو الآخر ذا قيمة وله دلالة رمزية بالنسبة للفرد.

3/ **الفهم**: وهذا يتجلى في تعبير الأفراد الآخرين من خلال فهمهم للسلوك أو بمعنى آخر فإن هذا المعيار هو تتمة خارجية للعنصرين السابقين.

واستنادا إلى هذا الفهم يلاحظ أن ماكس فيبر يحدد الخصائص الأساسية المميزة لأي فعل اجتماعي ممثلة في داخل الذوات وفي إدراكهم وفي فهمهم لسلوك الآخرين. ولذا فالسلوك الخارجي الملاحظ موضوعيا هو الذي يمكن استخدامه كمؤشر للحكم على هذا الإدراك والفهم معا. وعلى هذا الأساس فإن الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر يبنى من خلال المعايير الداخلية للذوات الفاعلة في المجتمع، وبعبارة أخرى فهو كل سلوك بشري يحمل معنى ذاتيا يقصد إليه فاعله والذي يفترض فيه أن يكون واعيا بالسلوك المتوقع من الأفراد الآخرين الذين يوجه إليهم سلوكه."(2).

- وقد أوضح غي روشيه دلالة المعنى عند فيبر فأورده بالشكل التالي: "المعيار الثاني الذي ينسبه "فيبر"إلى الفعل الاجتماعي هو معيار الدلالة. يجب أن نفهم هذا الاصطلاح بمعناه اللفظي الدقيق، أي بمعنى أن فعل الذات ينبغي أن تكون له قيمة الدليل أو الرمز بالنسبة إلى الآخرين وأن فعل الآخرين ينبغي كذلك أن تكون له قيمة

1) عبد الودود مكروم، المرجع السابق، ص 44.

2) حميد خروف وآخرون، المرجع السابق، ص ص 114- 115 .

الدليل أو الرمز بالنسبة إلى الفرد. أي أن إدخال الآخرين في الحسبان لا يكفي لكي يكون الفعل فعلا اجتماعيا، بل يجب كذلك أن يدل الفرد بفعله على أنه فهم توقعات ورغبات الآخرين وأن المراد من فعله إنما هو الاستجابة لهم أو إظهار عدم النية لديه في الاستجابة لرغباتهم"[1]. وبحسب هذا المعنى قدم فيبر مثالا يوضح فيه معنى دلالة الفعل كما يلي :" فعندما يلتقي شخصان في الشارع ويمد أحدهما يده ، فهو يدل بوضوح بهذه الحركة أنه يتوقع من الآخر أن يمد بدوره يده، وإذا مد الطرف الآخر يده أو لم يمده، فالأمر سيفهم، يعني ذلك أن ننسب إلى هذا السلوك معنى رمزيا يمكن أن ينتقل وأن يفهم بفضل مصطلح من الإشارات او الرموز. هذا يعني، بدقة أكثر نقل المغزى إلى الافراد الذين هم في وضع يسمح لهم بأن يلتقطوا هذا المغزى ويفسروه ويفهموه."[2]

4/ إدراك البعد الاجتماعي للفعل:

إن ما سبق يؤكد أن الفعل، والفعل الاجتماعي بالدرجة الأولى ومن ثم الفعل التنظيمي كجزء من الفعل الاجتماعي، هي أفعال في بيئات اجتماعية، والبيئة الاجتماعية تختلف ومع ذلك هناك مشتركات تصل الفعل بتلك البيئات ومنها الدلالة أو المعنى وإدراك البعد الاجتماعي من الفعل والذي يجعله مختلفا عن غيره من السلوكات أي الصفة الاجتماعية له.

ولقد كان فيبر من بين من أكدوا على أنه ينبغي على الأشخاص باديء الأمر أن يدخلوا في حسابهم سلوك الآخرين وكذلك حضور أو وجود الآخرين . "ومثال ذلك أن الشخص الشارد الذي يمضي بجانبك دون أن يراك، بسبب كونه مستغرقا بأفكاره كليا ربما يكون في حوار داخلي مع محاور غير مرئي، ولكن فعله هذا غير اجتماعي في الوسط المباشر الذي يحيط به. يجب إيقافه وهزه من كتفه حتى يعي وجودك ويدخل هذا الوجود في الحسبان... إن صفة الفعل الاجتماعي في هذه الأمثلة جميعها، إما أن تكون محدودة للغاية وإما لا وجود لها إطلاقا لكون أحد الشخصين أو كلاهما يتصرفان دون أي اعتبار لفعل الآخر"[3].

إذن الفعل الانساني لا يجب أن يكون مركونا للصدفة والعشوائية بل مطلوب وضرورة أن يوضع الآخرون في الحسبان، وأن يكون الفعل متناسبا مع رغبات

1) غي روشيه ، المرجع السابق، ص 30.
2) المرجع نفسه، ص 30.
3 غي روشيه ،المرجع السابق، ص ص 29.- 30.

وتطلعات المحيطين بحيث يبرهن الفرد الواحد من خلال فعله أنه قد فهم رغبات الآخرين

5/ وُجهة الفعل: (التفضيل و الاختيار):

بعد تحديد بعض مؤشرات الفعل ومؤطراته في تدرج يبدأ بتحديد الأهداف من الفعل و الاستطاعة أو الإرادة، و المعنى ثم إدراك ووضع الآخرين في الحسبان يبقى في الأخير محدد آخر مهم وهو كيفية توجه الفعل أو وُجهة الفعل أي كيف يتم تحديد بدائل الفعل إذ الفعل يستلزم بالضرورة الاختيار بين مختلف طرق السلوك الممكنة. الاختيار بين النماذج المعقدة والمشعبة أو النماذج التفاضلية، و الاختيار بين النماذج يفترض الاختيار بين القيم، وأن الاختيار الأول يصدر عموما من الاختيار الثاني. إن القرارات التي يأخذها الأفراد والجماعات لنوع من أنماط القيم. أمام مختلف النماذج الممكنة، إنما هي مستوحاة من القيم التي ينتسبون إليها، أو في كل الأحوال، فإن اختيارهم يعبر بصورة ملموسة عن انتماء واع، بشكل أو بآخر لنوع من أنماط القيم. و بالفعل فإن القرارات التي يجب أن تتخذ لا تبدو عموما على صورة اختيار بين نموذج واحد هو المناسب و الملائم، و النماذج الأخرى غير الملائمة [1]

إذن الفعل بعد الاستطاعة والمقدرة عند الفاعل يواجه بعديد من البدائل والمواقف وتتحدد إرادته في قدرته على الاختيار وتحديد ما يتناسب وتحديد غاياته، فالإرادة ترتبط بالقدرة على الاختيار والعكس أي الاختيار يتصل بوجود الارادة. ف "في تفاعل الفرد مع مواقف الحياة الاجتماعية المختلفة ثلاثة مستويات: الأول وهو ما تفرضه طبيعة هذه المواقف من ضرورات للتفاعل معها، ومن ثم فإن مقدمات هذه المواقف تكون جبرية. والثاني هو مجموع اختيارات الإنسان وفق متطلبات هذه المواقف؛ فالإنسان يتفاعل معها بإرادته الحرة ويكون فعله اختياريا، حيث أنه يواجه ببدائل مختلفة من الأفعال في كل موقف وتتحدد غايات السلوك في الموقف باختيار واحد منها، من ثم كانت ضرورة الاختيار بين عدة ممكنات متعددة، بدائل لأوجه الفعل الواحد. و الثالث هو تنفيذ ما تم اختياره في نطاق الإستطاعة البشرية " [2]

1) المرجع نفسه، ص 98.

2) عبد الودود مكروم، المرجع السابق، ص 29.

اختيار الممكنات يتصل بعملية المفاضلة التي تحدد وجهة الفاعل وفعله، حيث تقوم القيم بهذا الفعل بتوجيه الأفعال إلى الوجهة المناسبة، لأنها في الأساس عملية اختيار و تفضيل. وقد أضاف غي روشيه في هذا السياق ما يسمى **بالوُجهة المعيارية للفعل،** هذه الوجهة التي تؤطر الفعل وتحدده ضمن سياق محدد لا يتجاوز المتعارف عليه، "إذ كل سلوك انساني بإسناده ورجوعه إلى بنية من القواعد أو المعايير الجماعية، يأخذ له معنى ويكون منسجما بنظر الفرد ذاته وكذلك بنظر الآخرين الذين يتحرك الفرد معهم أو في وسطهم "[1] أو القواعد الجماعية أو المشتركة التي يجب عليه أن يستلهم منها ويستجيب لها " إن الفعل الإنساني هو اجتماعي، ذلك لأنه ينضوي تحت بنية الفعل التي زودته بها المعايير أو القواعد الجماعية أو المشتركة التي يجب عليه أن يستلهم منها ويستجيب لها"(2)

ارتباط الفعل بالمعايير والقيم أكده العديد من الباحثين والمهتمين ومن بينهم **زنانيكي** الذي أكد على " أن الأفعال تنتظم على أساس معايير والفعل الإنساني فعل واع و انتقائي، والقيم هي موضوعات الفعل الإجتماعي. ولهذه القيم دلالتها الموجبة والسالبة. وتنتظم أغلب القيم في نسقات ثقافية " (3).

من هنا كان الفعل يتضمن الرجوع إلى ثوابت تفطن لها عديد من العلماء وأعطوها تمثلات مختلفة فقد " أعطى دوركايم خاصية اجتماعية للفعل الإنساني، وذكر أن الفعل يخضع لقواعد أو طرق جمعية في السلوك والتفكير وفي الشعور، هذه الطرق خارجة عن الأشخاص ولها على تصرفاتهم وسلوكهم سلطة القسر" (4)

بهذا المعنى يكون سلوك الأفراد في السياق الاجتماعي مقرونا بضوابط تحدد الاختيار والفعل والسلوك حسب المعنى السابق يسترشد في كل لحظة دون وعي بقواعد تكون دليلا للفعل وهي في ذلك " (قواعد في السلوك) اتبعناها حتى نعطي لفعلنا التوجهات والوجهات التي تتناسب مع الحضارة و الأوساط والجماعات حيث نحن مدعوون للعيش معهم."(5) .

1) غي روشيه ، المرجع السابق، ص 51.
2) المرجع نفسه : ص 51.
3) صلاح قنصوة ، المرجع السابق، ص 86.
4) غي روشيه: المرجع السابق، ص 48
5) المرجع نفسه، ص 49.

بارسونز أيضا كان له اهتمام بإسناد الفعل بالمرجعية المعيارية، حيث تنبه بارسونز لذلك حين الحديث عن **الإطار المرجعي للفعل**: وهي" أداة تصورية استخدمها بارسونز لتحليل الأنساق الإجتماعية، وأنساق الشخصية، ويركز الإطار المرجعي للفعل على الفاعل من وجهة نظر قيمه وأهدافه، في مواقف محددة، وقد أكد بارسونز على ذلك حينما كان يتحدث عن فكرته في توجيه الفاعل نحو الموقف كجزء من نظريته العامة في النسق الاجتماعي" (1).

كما أن بارسونز قدم ما أسماه "خيارات القيم" خيار يؤدي معنى المقدرة أو الفعل في الاختيار بين شيئين أو أشياء عدة، وهو ما ينطبق بأحسن وجه على فكرة بارسونز ويلفت "بارسونز" انتباهنا إلى أن الفعل الإنساني يواجه من غير انقطاع ما يسميه بعدد معين من المآزق. وعلى الفرد باستمرار أن يختار بين توجهات عدة للفعل متضاربة وغير متآلفة صراحة. وهو يوضح بأنه من الممكن أن نحدد عدد هذه المآزق. (2).

وفي هذا السياق يكون للفعل وجهة تحددها سوابق الفعل، هذه الوجهة التي تختلف من سياق اجتماعي إلى آخر.

تظهر القيم في هذا المحدد بشكل لافت إذ تلعب دورا بارزا من حيث توجيهها للأفعال الإنسانية، إذ "إن الفعل الذي توجهه القيم بناء على ذلك هو بالضرورة إتيان لشيء ما ورفض لشيء آخر، وهو حركة في اتجاه معين وابتعاد عن الاتجاه الآخر إنه قبول أو رفض، مما يتضح أن الازدواجية و التناقض كامنان في عالم القيم."[3]

والتوجيه يقتضي ثباتا لهذه القيم، ووجود القيم يعني توحدا سلوكيا وانتظام، إذ المعيارية الموجهة للأفعال تجعل من تلك الأفعال مستندة إلى ثوابت معروفة في السياقات الإجتماعية، وبالتالي تخلق فهما ومعنى للأفعال بضبطها وتوجيهها بما يتناسب والسياق الإجتماعي والاحتياج الإنساني، إذ "إن العلاقة بين الأشخاص ...وكذلك التفاعل الذي ينتج عن ذلك، لا يكونان ممكنين إلا عندما تكون قواعد الفعل معروفة ومقبولة من جميع الأشخاص المعنيين، ويوجه كل واحد فعله مع الغير على ضوء هذه القواعد. إن العلاقات بين الأشخاص تفترض اتفاقا عاما أو شكلا من أشكال الإجماع، ويتعلق على الأقل بحد أدنى من القواعد المشتركة ويقبل كل واحد أن يقيد بها وجهة

---

1) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 14.
2) غي روشيه: المرجع السابق ، ص
3) حميد خروف وآخرون، المرجع السابق، ص 117

سلوكه ومساره. وإذا كان الأمر بخلاف ذلك، فإن العلاقات الإنسانية لن تكون سوى علاقات متنافرة، فوضوية،عمياء " [1]

وفي الحديث عن الدور المرجعي للقيمة يضيف غي روشيه تنبيها لارتباط القيم بالأفعال في هذا القول المهم وهو" إن القيم كمثل تحتاج باستمرار إلى أن تتثبت بصورة محسوسة من قبل أي شيء آخر، وإن انتماء شخص أو جماعة إلى قيم معينة ينبغي أن يظهر من خلال سلوك يمكن ملاحظته. عندئذ تصبح النماذج تعابير رمزية للقيم، أو ربما استطعنا القول إن توافق السلوك الخارجي مع النماذج السائدة، يرمز إلى انتماء الفرد الداخلي إلى نوع من مراتب القيم. وإن الإنتماء إلى القيم يرمز بدوره إلى الإنتساب إلى مجتمع بعينه أو إلى جماعة معينة. وفي النتيجة فإن عالم النماذج والقيم يظهر لنا بمثابة عالم رمزي كبير، تتحرك فيه العناصر الاجتماعية الفاعلة و المجموعات و الجماعات و الحضارات. فليس، إذا من المبالغة في شيء القول إن الفعل الاجتماعي غارق كليا وباستمرار في الرمزية وإنه يعمد إلى الرموز بطرق متعددة وهو كذلك مدفوع ومصوغ في آن معا .من قبل مختلف أنماط الرموز " [2]

القيم إذن تحتاج دائما إلى تثبيت واقعي ومحسوس ولذلك فالفعل يصبح تعابير رمزية للقيم، وهو يدل على الاختيار الواعي، كما أنه تعبير عن انتماء الفرد إلى نوع من مراتب القيم. كما ويمكن أن يكون للقيم درجات ثبات بوصفها قاعدة أو مقياس يدوم فترة طويلة من الزمن

إذن للقيم علاقة وطيدة بالفعل، وهذا ما سيبين في الفصل اللاحق، فالسلوك الظاهري أحد وجهي القيمة والوجه الآخر هو الإدراك الباطني . إذ " المضمون الاجتماعي للقيم هو التعبير عن مدى قدرة الإنسان على إخضاع سلوكه لمجموعة من المبادئ و التوجهات التي يحقق بها ذاته في الوجود وهي بتعبير آخر تفي قدرة الإنسان على تحويل القيم والمثل الخلقية من عالم الافكار والتصورات إلى عالم الأفعال و السلوك، ومن ثم فإن قيمة الإنسان من قيمة عمله وقيمة عمله تكون بالقدر الذي يقدم به خدمة للآخرين. وهنا يكون الحضور القيمي من أجل تنشيط قدرات الفرد نحو العمل

---

1) المرجع نفسه ، ص 50.

2) المرجع نفسه، ص ص106-107.

الإيجابي "[1] الفعل يعبر عن أحكام القيمة الداخلية. وأن اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذاك هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيمة. وهذه هي وُجهة القيم.

الفعل عملية تأثير وحركة تلغي السلوكيات اللاإرادية في نزوع قصدي واستعداد قوي للتأثير.

ولهذا يكون **السلوك أعم من الفعل، والسلوك هي التصرفات التي يلاحظها المرء من الخارج.**

الفعل = الدافع والسلوك الظاهر، حينما يرتبطان في علاقة بين الوسائل والغايات، أي السلوك يصبح عديم المعنى، إذا جردناه عن الدافع الذي يحركه ولا تدرك الدافع إلا من خلال السلوك الظاهر.الفعل إذا محصلة ارتباط الدافع بالسلوك الظاهر .

كل فعل سلوك، وكل سلوك ليس فعلا إذا لم يربط بالمعنى أو الدافع الداعم و الموجه له.

إذن حسب المحددات السابقة يكون للفعل التنظيمي مستويات تختلف من موقع تنظيمي إلى آخر ويشترك في تنفيذ الفعل التنظيمي، عديد من الأطراف، فيكون بذلك للفعل التنظيمي عديد من المستويات ويرتبط كل منها بتحديد الهدف من الفعل. لكن تحديد الفعل يرتبط بشكل مباشر بالمستويات العليا التي تمارس فعلا اجتماعيا تنظيميا لأنها تدرك الأهداف بدقة.

ويمكن أن يوظف هذا العنصر في التقابلية الواضحة في إدراك الهدف من الفعل بين الإدارة و العمال في التنظيم.

- إن إرادة الفعل متاحة للمستويات العليا أكثر من المستويات الدنيا أو التنفيذية، لأنها بداية تدرك الأهداف و الدافع وراء الهدف والفعل، وبما أن المستويات العليا تملك السلطة من حيث امتلاك المعلومة وقنوات الاتصال وأدوات التحفيز فهي التي تمتلك إرادة الفعل، ولذلك يكون مصدر الفعل منها وينسب الفعل لها، ولذلك كان إختيار الإدارة كفاعل حقيقي يؤثر في الأفعال التنظيمية.

- البعد الاجتماعي للفعل التنظيمي أو الفعل التنظيمي كجزء من الفعل الإجتماعي هو سياق مهم للاهتمام بالفعل، يتعدى الاهتمام بالفرد إلى الفاعلين التنظيميين ككل، إذ

---

1) عبد الودود مكروم، المرجع السابق، ص 29.

الفعل التنظيمي، لا يمكن تحقيقه إلا باجتماع أطراف مختلفة، ولذلك تم اختيار الفعل الاتصالي و القيادي و التحفيزي، كأفعال تتم في السياق الاجتماعي،

- الفعل التنظيمي كوجه جزئي من الأفعال السابقة يتضمن هو أيضا هذا المحدد أي اختيار الفاعل لأهدافه ووسائله و أدواته، اختيارا مبنيا على مفاضلة ووعي.

- والأفعال التنظيمية تختلف بحسب نوعيتها في اختيار الأهداف والوسائل والأدوات، وأنماط الفعل أيضا. فالفعل القيادي يتضمن محدد الإرادة وذلك باختيار أدوات القيادة، فالقيادة كفعل ثنائي من المفترض أن يكون لها مسالك يمارس من خلالها الفعل القيادي. و الاتصال والتحفيز كذلك.

4/ أنواع الفعل:

إن تحديد أنواع الفعل تتصل بما قرره العلماء المهتمون بدراسة الفعل، وأهمهم دراسات فيبر الذي أعطى تحديدا رائجا للأفعال التنظيمية تصاغ فيما يلي:

تمتد رؤية فيبر للفعل إلى تحديد نوع الفعل، وهذا لا يفترق عن رؤيته العامة المتصلة بمحاولة الترشيد و الوصول إلى العقلانية.

فكما كانت الرؤية تبحث في السلطة في تدرج، فحتى الفعل كان كذلك في رؤيته بالتفريق بين نماذج الفعل عنده أو الأحرى الفعل الاجتماعي.

ومن " أهم اسهامات فيبر تصنيفه للفعل الاجتماعي إلى "عقلي أو رشيد" وتقليدي، وعاطفي ويعتبر الفعل الرشيد أهم فئات هذا التصنيف، طالما أنه يشير إلى سلوك توجهه مقاصد معينة نحو تحقيق غايات أو أهداف" (1)

حدد فيبر أنماط الفعل الاجتماعي التي تبدأ من أدنى أشكال العقلانية وتنتهي بأقصى أشكال العقلانية، أي ربط فيبر أنواعه الأربعة للفعل بالجوهر العقلاني بوصفه سمة تميز مصطلح الفعل، بمعنى درس الفعل على ضوء العقلانية كمتغير، وهي:

- الفعل الاجتماعي التقليدي .
- الفعل الاجتماعي الوجداني.
- الفعل العقلاني الموجه نحو قيمة مطلقة.
- الفعل العقلاني الموجه نحو هدف معين.

ولشرحها أكثر تصوغ الدراسة ما يلي:[2]

---

[1]) ياس خضير البياتي، المرجع السابق، ص115.

2) لزيادة الاطلاع أنظر: - حميد خروف وآخرون، المرجع السابق، ص 115.

1/ الفعل التقليدي : الفعل الاجتماعي التقليدي (السلوك اليومي الذي تحدده العادات و التقاليد، وهو ذلك الفعل الذي تمليه التقاليد والعادات الجمعية والمعتقدات التي يتم اكتسابها من خلال عملية التطبيع الإجتماعي، وعلى هذا الأساس نجد أن فيبر يجعل من العلاقات الاجتماعية أساسا لعمليات اجتماعية ذات صلة بجوهر الوجود النسقي ومدى كونها علاقات مفتوحة أو مغلقة. كما يرى بأن العلاقات الاجتماعية هي التي تحدد طبيعة الصلة بين النسق الذي تنتمي إليه هذه العلاقات والأفعال التي تشكل أطرافها من ناحية وبين البيئة المحيطة الاجتماعية، بل إن فيبر يصل إلى القول بأن طبيعة العلاقات الاجتماعية هي التي تحدد طبيعة الوجود النسقي وخصائص الفاعل السائد في إطاره، بمعنى أن مفهوم العلاقات الاجتماعية هو جسر العبور من الفعل الاجتماعي إلى الوجود الاجتماعي النسقي، وأن العلاقة الاجتماعية هي العنصر الذي ييسر الانتقال من الأفعال الفردية إلى انماط السلوك." إذن الفعل التقليدي، وهو الذي تحدده العادات والتقاليد و المعتقدات الاجتماعية وبالتالي فإن سلوك الفرد يأتي كاستجابة لما اكتسبه من خلال عملية التنشئة الاجتماعية".

2/ الفعل العاطفي : مثل قيام الأم بضرب طفلها عندما يُقدم على سلوك غير مرضي هذه الأفعال هي أفعال وجدانية أو عاطفية، وليست أفعالا عقلانية لأنها ليست موجهة إلى هدف أو مرتبطة بكلمة معينة. وهو الذي ينشأ عن حالة عاطفية أو نفسية مباشرة لدى الفرد .

3/ الفعل العقلاني الموجه نحو قيمة مطلقة: .الفعل العقلاني المرتبط بقيمة، وهو الذي يهدف إلى التمسك بقيمة معينة لها أهمية كبرى عند الفرد أكثر من اهتمامه بتحقيق هدف خارجي آخر. مثل ذلك ما يقرره قبطان السفينة من ألا يدعها تغرق وحدها بل يغرق معها.

4/ الفعل العقلاني الذي يرتبط بهدف ما: وهو الذي يتميز فيه الفاعل بالإدراك الشامل للهدف المحدد، و التقدير السليم للوسائل المساعدة. مثل القائد الحربي الذي يريد أن يحقق نصرا ما.

إذن لما نتحدث عن عقلانية الفعل فإننا نجد منابع هذا الطرح لدى ماكس فيبر حيث يقول: "إذا اراد المرء شرح فعل ما، فلا بد له من أن يرى أن الفاعل يفهم ذاته

- ياس خضير البياتي ، المرجع السابق.115.

ويمكن فهمه لدى سؤاله عن الغاية التي يستخدم من أجلها الفعل كوسيلة لذلك" [1]، تحشر بهذا إشكالية العقلانية في المصطلح

إذ " يتضمن الفعل التقاليدي على المعنى الآتي: قيام الأفراد بسهولة ويسر للتصرفات الإجماعية لأنهم كانوا يقومون بها في الماضي وتكراره على مر الزمن. بينما الفعل الوجداني على العاطفة والأحاسيس. وهو نقيض الفعل العقلاني الذي يغلب عليه السلوك الرشيد، بعيدا عن الأحاسيس أما الفعل غير العقلاني فإنه يتقارب من الوجداني من حيث عدم تعقل السلوك.

ثم طرح نوعا آخر من الأفعال سماه بالفعل الأدائي -الوسيلي- الذي يكون فيه الفاعل مقارنا بين الوسائل المتباينة في قيادتها لتحقيق أهدافه المرادة" [2]

ويؤكد فيبر على أن " الفعل يقوم به فرد فاعل داخل نظام اجتماعي وحدود معيارية وظروف تمكنه من السعي نحو تحقيق الأهداف، مستخدما الوسائل التي تتسق وطبيعة هذه الأهداف وموجها بتوجيهات قيمية يتحدد من خلالها ماهو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه اجتماعيا" [3]

وفي هذا السياق يترجم عبد الوهاب المسيري الفعل بالترشيد، وقد ميز عند فيبر بين نوعين من الترشيد وهما :

- فيزت راتيونيل: وتترجم إلى عبارة رشيد في علاقته بالقيم أو الترشيد المضموني.... أي ألا يتعامل المرء مع الواقع بشكل ارتجالي وجزئي وإنما يتعامل معه بشكل منهجي متكامل و متسق مع مجموعة من القيم الأخلاقية المطلقة.

- زفيك رايتونيل: وتترجم إلى عبارة رشيد في علاقته بالأهداف أو الترشيد الشكلي أو الإجرائي أو الترشيد الأدائي، وهو الترشيد المادي الحديث المتحرر من القيم والموجه نحو أي هدف يحدده الإنسان بالطريقة التي تروق له أو حسبما تمليه رغباته"(4).

---

1) نيكولاس لومان: المرجع السابق، ص312.

2) معن خليل عمر : معجم علم الاجتماع المعاصر، ص 100.

3) حميد خروف وآخرون: المرجع السابق، ص ص115.

4. عبد الوهاب المسيري:الفلسفة المادية و تفكيك الإنسان ،المرجع السابق ص129

هذه التصورات العقلية حول الفعل مستمدة من الواقع ولكنها قد لا توجد فيه بتلك الصورة النمطية، ولذلك وصفت بالمثالية.
المتأمل في أنماط الفعل المذكورة عند فيبر تبدأ من أدنى أشكال العقلانية، وتنتهي بأقصى أشكالها.

ومع ما يرتبط بما سبق من منطلقات نظرية تذهب إلى أن الفعل يتصل في نموذج واحد بالقيم، فقد تبنت الدراسة أن الفعل دائم الارتباط بالقيمة وذلك لأن القيم تحمل دلالة المفاضلة، وحسب ما ورد من محددات منها تحديد الهدف واختيار البدائل بالضرورة سيكون فيها مفاضلة قيمية. فإن لم تكن القيمة إيجابية فهي بالضرورة سلبية.
و القصد و الهادفية وغيرها تؤكد هذه المسألة . كما سيؤكد ذلك أيضا من خلال عرض عنصر علاقة الفعل بالقيمة الذي سيتضح لاحقا في الفصل التالي.

5/ أهمية دراسة الفعل التنظيمي:

إن الحديث عن الفعل التنظيمي في هذه الدراسة ليس أمرا عرضيا، بل القصد منه التنبيه إلى أهمية الفعل التنظيمي كموضوع مركزي في التنظيمات، و التنبيه إلى القصور الوارد في تبني السلوك التنظيمي أكاديميا - كما سلف - .
وللاعتبارات الواردة في السياق السابق حول التحديد الداخلي و الخارجي للفعل؛ أي مكونات الفعل وعناصره وأنواعه وأيضا محدداته فمن الضروري الآن التنبيه إلى أهمية الفعل التنظيمي، أو بالأحرى أهمية الاهتمام بدراسة الفعل التنظيمي و التطرق إليه.

ويمكن تحديد ذلك في النقاط التالية:

- من خلال الاهتمام بالفعل التنظيمي يمكن فهمه وتصوره كحقل قائم على منهج فهم، وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية بل يقوم على معادلة المؤثر والسبب.
- إن تحديد ووصف الفعل يفيد في معرفته داخل التنظيمات وتأطيره، ومعرفة حدوده في التنظيم ومختلف تشكلاته.
- إن معرفة بنية الفعل التنظيمي، تفيد في دراسة الفعل وتتبعه امبريقيا، بمعرفة لماذا وكيف ومتى يصرف الفاعل، إذ فهم الفعل تعد عملية جوهرية، بتتبع كل مكون من مكونات هذا الفعل كالأهداف، و المعاني والدوافع والمقاصد وضوابطه.
- إن التنبه إلى أن الفعل له بدائل ترتبط بالمواقف المختلفة وبالفاعلين التنظيميين وأن تلك البدائل أو الأنماط ترتبط بتوجيه الفاعل بناء على سوابق ومرجعيات، تفيد في التحكم في الفعل.

- الأفعال التنظيمية أساسها الرؤية الاجتماعية المبنية على أن الفعل يتركب من ارتباط اجتماعي، وأن أي خلل في عناصره سيؤثر بالضرورة في الفعل وبالتالي على الأبعاد الاجتماعية الموجودة ضمنه .

- معرفة موجهات الأفعال التنظيمية، كالقيم كدلالة توجيهية تحدد وجهة الفعل، وتفيد في التحكم فيه، وبالتالي بالتحكم في الموجهات واستثمارها لتوجيه الفعل لتحقيق الأهداف.

- إن الغايات والوسائل متصلة مباشرة بتركيبة الفعل وبما أن التنظيمات هدفها الأساسي تحقيق الأهداف، فتأكيد فعالية الموجهات يفيد في تحقيق تلك الأهداف المنظمية.

- يمكن التنبؤ بالفعل وتوجهات الفعل وبدائله في الموقف من خلال التعرف على موجهاته وتحديدها في إطار الاستراتيجية العامة للتنظيم وتبنيه للقيم.

- من الممكن معرفة الموجهات من خلال معرفة الأفعال كمؤشرات ظاهرة للشكل الكامن وهو القيمة وبالتالي تلازم الاثنين يستدعي البحث في هذه التركيبة للتحكم في الأفعال وتوجيهها.

- بعد تحديد أبعاد الفعل ومكوناته ومحدداته يمكن ضبطه ومعرفته داخل التنظيم بخاصة لأن التنظيم يعد مركزا مهما فيه مجموعة ضوابط تجعل الفعل مرتبط بمنطق محدد ولا يخضع للعشوائية ودراسته يجب أن تخضع لأساليب علمية تتصل بالفعل ومتغيراته.

- الكشف عن العوامل المساعدة للنتائج السلبية للفعل التنظيمي والتي تعد خطوة أساسية للتعرف على ما يحدث داخل المنظمات.

- دراسة الفعل في التنظيمات غاية في ذاته للتحكم فيه، ولكن الغاية الأسمى هو ارتباط الفعل بمكونات التنظيم ككل كالإنتاجية والأداء والرضا الوظيفي ...وكل ما يتعلق بذلك ويؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

هذه الأهمية وغيرها تؤكد على أن دراسة الفعل التنظيمي مهم يفيد في إدراك اختلافه عن كثير من السلوكات اللاإردية، وأن معرفته مفيد في تأطيره ومعرفة أهدافه وغاياته ووسائله وأنماطه والأخطر موجهاته، لأن التنظيم صحيح أنه كيان اجتماعي ولكن التفاعلات ضمنه لا تخضع للصدفة أو العشوائية، ولكن تتصل بمبدأ ومنتهى؛ و التعرف عليها وتحديدها وتتبعها، تفيد في تفعيل السلوكات التنظيمية المختلفة، للوصول إلى الأهداف باستجماع الجهود المختلفة في الكيان الاجتماعي التنظيمي خاصة في ظل

التحديات التي تواجه المنظمات اليوم والتي تحتاج إلى ضبط السلوكات وتوجيهها الوجهة المخطط لها باستثمار الدراسة العلمية للأفعال التنظيمية والتي تتصل بدرجة كبيرة بالفعل الإداري .

ثانيا/نماذج من الفعل التنظيمي :

الإدارة كنسق تنظيمي علوي ليست شكلا استاتيكيا ثابتا يتكون من كتلة واحدة دون تجزيء، ولكن هذا الكيان أو هذه الوحدة تندرج في طياته عديد من المكونات والعناصر المرتبطة بعضها ببعض. فهي كيان اجتماعي لما يتضمنه من مظاهر ونواتج اجتماعية وهي تأخذ جانبا تنظيميا لما تقدمه من عمليات تنظيمية من التوجيه والإشراف والرقابة والتنظيم وغيرها.

ضمنيا وفي إطار إشكالية الدراسة وبحسب الكتابات المتاحة، أدرجت عناصر شبه متكررة وهي القيادة، الحوافز، الاتصال كمكونات رئيسية. إذ الإدارة دون سواها تترجم القيادة الرسمية الموجهة والدافعة وهي المسؤولة عن إيجاد شبكة اتصالية فعالة كما أنها الموكلة بتقديم المكافآت وعملية التحفيز، وهي عناصر أساسية مكونة للإدارة كبنية.

اختيار هذه العناصر أيضا أمر قصدي مرتبط مباشرة بإشكالية الدراسة وفروضها وهذه العناصر تأخذ شكلا ترابطيا فيما بينها. وهي كذلك مرتبطة بالفعل التنظيمي بشكل مباشر، كما أن كلا منها له مصفوفة قيمية موجهة وداعمة لها. تمثل كلها نسقا واحدا هو نسق قيمي إداري، وفيما يلي تعريف تلك العناصر مع تأجيل التعمق فيها إلى فصل تحليلي لاحق.

1- **القيادة:** تظهر القيادة كشكل فوقي للهرم المؤسساتي. القيادة كمفهوم عرف منذ القديم، لأن طبيعة المجتمع الإنساني سننيا ينتظم في شكل مجموعات تحتاج كل منها إلى جهة موجهة تقودها إلى تحقيق أهدافها والمؤسسة بشتى أنواعها من ضمن تلك المجموعات، الأكيد أن القيادة كظاهرة اجتماعية تاريخية تظهر في كل تجمع إنساني والأكيد أيضا أن تواجد القيادة في الواقع بأبعاده الماضية والحاضرة والمستقبلية، قد جذب اهتمام الكثير من العلماء والمهتمين في شتى التخصصات وفروع العلم. والأكيد أيضا أن الاهتمام بها كموضوع يحتاج البحث، لم يكن وليد العصر الحديث بل نشأ منذ القديم لأن "ثمة كتابات تطرقت إلى القيادة تعود إلى العام 1100 ق م ويشير دستور شو (Chow) إلى أن الصينيين كانوا مدركين لأهمية هذه العملية كما تحدث صن

تزو(Suntzu) قرابة العام 500 ق م عن مبادئ محددة للقيادة، ومنذ ذلك الحين درس كتاب عديدون القيادة وتمخض ذلك عن عدد هائل من المناهج و المدارس والنظريات."[1] ولم يقتصر الاهتمام على الصينيين بل في كل مرحلة إنسانية يتم التحدث عن القيادة سواء في السياسة أو التنظيمات الاجتماعية، في اليونان مع أفلاطون ومدينته الفاضلة، والفارابي وسمات القائد لديه، إلى العصر الحديث حيث تشعبت النظريات المفسرة والمهتمة بالقيادة .

إن لمحاولة إيجاد تعريف وحيد للقيادة ستبوء بالفشل لتعدد تلك التعريفات ولذلك سيتم الاقتصار على بعضها تناسبا مع إشكالية الدراسة .

يمثل موضوع القيادة محور اهتمام عديد من فروع العلم والاختصاصات. والاهتمامات به مبكرة، وهذا لأهمية الموضوع في حياة الفرد أين يتم الاختلاف في القدرات على التفاضل في المستوى. ولقد ذخر تراث علم الاجتماع وعلم اجتماع التنظيم خاصة بجهود كثيرة اتجهت وجهات مختلفة في سبيل دراسة ظاهرة القيادة، حيث باتت ذات دلالة قوية في النظرية السوسيولوجية، لما للقيادة من ارتباط بمواضيع ومتغيرات حياتية واجتماعية، سياسية، ثقافية، وأيضا تنظيمية تجعل منها ذات أهمية بالغة للارتباط الوثيق بينها وبين تلك المتغيرات .

ولقد تفطن الكتاب الأوائل والمحاولات المبكرة إلى هذا الموضوع "فرسم ماكس فيبر مثلا السمات الأساسية لنماذج السلطة والبيروقراطية ووجهت حركة العلاقات الإنسانية في الصناعة، الأنظار تجاه دور قائد الخط الأول في كفاية تنظيم المصنع، وأبرزت نظرية الجماعة الصغيرة دور أفراد الجماعة وخصائصها من حجم وتفاعل وشبكات اتصال ونموذج القادة، وجاءت النظريات الحديثة للتنظيمات لتبلور على أساس الاتجاهات النظرية السابقة أهدافها وتحدد وسائل تحقيقها"[2]،

اهتمام العلماء بالقيادة كضرورة لأهمية هذه الظاهرة على مستويات عديدة وخاصة في ظل ما يحال على المجتمعات من تغيرات متسارعة، استوجبت التنافس والبحث عن التميز خاصة ضمن بوتقة التنظيم وجهازه الإداري الذي يرتبط بتلك الظاهرة بشكل مباشر أين أصبح لزاما البحث عن طلب الكفاءات القادرة على قيادة

1)- ماتيسون إيفانسيفش، المرجع السابق، ص 397.

2. علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع التنظيم المرجع السابق، ص226)

عملية التنمية ودفع التنظيمات إلى تحقيق درجات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لآن القيادة بكل بساطة هي عملية توجيه وتأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف.

ولأهمية هذا الموضوع وارتباطه بشكل مباشر بالنسق الإداري من الضروري الوقوف عنده تعريفا به، وتمييزا له عن مختلف المسميات المرتبطة به.

1-1/ مفهوم القيادة:

إن أصل كلمة القيادة "Leaderchip" هي من اللغة الإنجليزية، وتتكون هذه الكلمة من كلمتين: "Leader" وتعني رئيس أو زعيم يعين من طرف هيئة ما لتتاول مهام معينة و"ship" والتي تشير إلى نوعية وكفاءة وفن التوظيف والحفاظ على مهام الرئيس أو الزعيم "Leader"[(1)].

هذا التعريف يشير إلى ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة: وهي الشخص الذي يقود، والجهة التي تعينه، والكفاءة الضرورية لاستمرار عمله. وهذا دليل على أن القيادة ليست شكلا بسيطا، وإنما تتضمن كلمة قيادة شكلا مركبا يضيء على معالم كثيرة ستتضح لاحقا.

ولقد أصبحت كلمة "Leadership" تطلق في اللغة الفرنسية على القدرة لتسيير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق هدف، هذه القدرة أو الكفاءة على دفع الجماعة أو الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم، وإدماجهم في العمل وإعطائهم ديناميكية قوية نحو تحقيق الذات"[(2)].

إذن القيادة تعكس قدرة صاحبها على توجيه الآخرين، وهذه القدرة بالضرورة ليست متاحة للجميع.

كما نجد أن " القود" في اللغة العربية نقيض "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها، ولكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة كالدليل والمرشد والقدوة"[(3)].

---

1).- محمد مسلم، المرجع السابق، ص 133

2)- المرجع نفسه، ص133,

3) - محمد أكرم العدلوني ، المرجع السابق، ص 165.

وإذا كانت على المستوى اللغوي تعني ما سبق فهي تختلف اصطلاحا، لكن الأكيد أن نقطة الاشتراك بين تلك المدلولات جميعها هو أن " مفهوم القيادة لا يمكن إدراكه خارج مجال الجماعة، إذ لا يمكن للإنسان أن يكون قائدا على نفسه... أي أن للقائد أو القيادة ارتباط وثيق جدا بديناميكية الجماعة، وبالاتصال أيضا." [1]

وهي في إطار المؤسسة ترتبط بعمل الجماعة كوحدة تنظيمية وكنسق اجتماعي متفاعل حيث ورد في تعريفها بداية أنها "عملية تفاعل "interaction" بين تابعين ومتبوعين"[2]

القيادة بحسب المدلول السابق ليست فعلا فرديا بل هي فعل اجتماعي صبغته الدلالة التأثيرية لطرفي عملية القيادة وهو القائد والمقود.

وإذا ما تم البحث في إيجاد تعريف متفق عليه للقيادة بين الباحثين سيكون الأمر مستعصيا لما لذلك المفهوم من اختلاف وتباين يجعل الباحث أمام تصنيفات تعريفية يركز بعضها على القائم بالقيادة، وهو القائد، ويلتف بعضها الآخر حول العملية القيادية وعملية التأثير وتدور أخرى حول عملية التفاعل بين القائد والمقودين.

وفي تمركز بعض التعريفات حول القائم بالقيادة أو القائد هناك الكثير: منها ما ذهب إليه "ولمان" "Wolman" من أن القيادة هي تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"[3]

هذا التعريف يرتكز على خصائص القائد وسماته، التي تجعل منه قادرا على التحكم في الآخرين.

في نفس السياق تعتبر القيادة في موقع آخر "مزيجا من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"[4]. وعرفها في موضع آخر على أنها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه"[5].

---

1) - محمد مسلم ، المرجع السابق، ص 133.

2) جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الجزائر، دار هومة للطباعة و النشر، دت، ص 108.

3. طريف شوقي ،محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة, القاهرة, دار غريب للنشر والتوزيع، 1992، ص34.

4. طريف شوقي ،محمد فرج ،المرجع السابق، ص34.

5. مدحت محمد أبو النصر،المرجع السابق، ص 182.

هذا النموذج من التعارف يرتكز على القائد وشخصيته وسماته الذاتية واستعداداته التي تمكنه من التحكم والتأثير.

وهذه السمات قد تفطن لها العديد من العلماء العرب قبل العلماء الغرب وصنفوها كل من وجهة نظره وأبرز هؤلاء "الفارابي" الذي أورد سمات أساسية تتضمن ما يتعلق بسلامة البدن والحواس وأيضا سمات متعلقة بسلامة العقل ورجاحته والحكمة.

ومع أن هذه السمات كما حددها العلماء عبر التاريخ مهمة إلا أنها لا تعد الشيء المركزي الوحيد في القيادة، وهذا ما أغفلته التعريفات السابقة من جوانب كثيرة تنطوي عليها القيادة كعملية.

في سياق ثان تنبه العلماء إلى تصنيف آخر وهو أن القيادة لا تعني القائد فقط، وإنما تهتم بعملية التأثير وشكل ذلك التأثير.

إذ يعرف هولاندر"القيادة على أنها علاقة بين شخص يمارس التأثير ومجموعة تتأثر وهي تظهر أحسن ما يمكن في إطار العملية الجماعية"[(1)].

ويؤكد" فيدلر" "Feadler" أيضا، أن القيادة "علاقة يستخدم فيها الشخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معا لانجاز مهمة مشتركة"[(2)].

وهنا يبرز مصطلحي التأثير والقوة كمظهرين من مظاهر القيادة، وإذا كان" فيدلر" قد أكد على جانب القوة في ممارسة القيادة، فهناك من يجعل عملية التأثير القيادي تأخذ شكلا طوعيا، وهذا ما ذهب إليه" روبرت بارون" "Robert Bron" الذي يؤكد على أن القيادة "عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قوية لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة"[(3)].

ومع أن التعريفين السابقين قد أكدا على معنى القوة تارة ومعنى التأثير الإيجابي طورا، إلا أن هناك من جمع بين وجهتي النظر في وقت واحد ومنهم "بيتش" "Beatch" الذي يقر على أن القائد الفعال هو الذي يجعل الآخرين يتصرفون على النحو المطلوب من خلال استخدام عدد من الوسائل كالاقناع أو التهديد بالقوة أو التلويح بالشرعية"[(4)].

---

1. مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 181.
2. طريف شوقي ،محمد فرج ،المرجع السابق، ص35
3. أحمد محمد أبو النصر،المرجع السابق، ص 182
4) طريف شوقي،محمد فرج ، المرجع السابق، ص 35.

إذن تعدت هذه المجموعة التعريفية المجموعة الأولى من التأكيد على استعدادات القائد وخصائصه إلى نوعية تأثير القائد، وهي تأخذ حدين أساسيين هما، حد الإلزام والقسر والقوة، أو حد الطوع والإقناع.

ولكن مع ذلك تبقى تلك التعريفات حبيسة التدليل على القيادة، وكأن لها اتجاها واحدا من الأعلى إلى الأسفل، أين تحصل المهمة. وأيضا التأثير ذو البعد الواحد والاتجاه الواحد. وهذا يجر إلى مجموعة أكثر شمولية، والتي تؤكد على أن القيادة صيرورة وعملية تبادلية تفاعلية، ومنها تعريف "جينيجز" "Jennigs" بأن القيادة " هي محصلة للعلاقات المتبادلة بين الأشخاص في إطار العملية الجماعية"[(1)]. أو كما عرفها" جاكوبس" "Jaccobs"على أنها "العملية أو الصيرورة التي تعطي معنى للجهد الجماعي الذي يؤدي إلى الاندماج الواعي، وإلى التضحية قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف"[(2)]. وهذا ما يؤكده "برنس" "Burns" أيضا حيث يذهب إلى أن القيادة عبارة عن علاقات متبادلة بين القادة والإتباع تهدف إلى إشباع حاجات كل منها"[(3)].

من هنا يتضح أن القيادة ليست عملية قهرية تتضمن اتجاها واحدا ملزما لطاعة الأتباع، وإنما هي عملية والعملية تتابع إجراءات، وهي أيضا تفاعل تبادلي يأخذ الاتجاهين الصاعد والنازل في إطار من العمل الجماعي المشترك. وفي إطار من مقولة أنه "لولا المقود لما كان القائد" وفي هذا السياق ولتوكيد المعنى "جاء في لسان العرب أن "القود" في اللغة العربية نقيض "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها لكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة كالدليل والمرشد والقدوة و"القائد" هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته، ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة. و"القيادة" هي الجسر الذي يستعمله المسئولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد"[(4)].

---

1) مدحت محمد أبوالنصر،المرجع السابق، ص 181
2). محمد مسلم، المرجع السابق، ص135
3). طريف شوقي، محمد فرح، المرجع السابق، ص39.
4). محمد أكرم العد لوني، المرجع السابق، ص165.

وهي في إطار المؤسسة ترتبط بعمل الجماعة كوحدة تنظيمية وكنسق اجتماعي متفاعل وهي فعل اجتماعي صبغته الدلالة التأثيرية لطرفي عملية القيادة وهو القائد والمقود.

وإذا كانت القيادة هي عملية تفاعلية، فالأصل في التفاعل أن يكون إيجابيا لا سلبيا خاصة في إطار المؤسسة حيث أن النفوذ في ذلك التفاعل يجعل للقيادة وللقائد مميزات وخصائص لا يمكن إدراك القيادة الفعالة إلا من خلالها حيث نجد أن القيادة "هي العملية أو الصيرورة التي تعطي معنى للجهد الجماعي الذي يؤدي إلى الاندماج الواعي وإلى التضحية قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف." [1] تحقيق الأهداف إذن مرهونة بتكاثف الجهود وهذا الأخير مرتبط بالاندماج والولاء الواعي، والوعي هنا يعني القناعة والرضوخ.

إذن الحديث عن القيادة بمعزل عن دائرة الولاء والخضوع أمر ملغى لكن هذا الولاء، وهذا الخضوع مرهون بموازين القيادة وممارستها حيث قد يكون الخضوع إما بالطوع أو بالكره.

2-1 / الفرق بين القيادة وغيرها من المصطلحات:

يتلاشى مفهوم القيادة مع الكثير من المصطلحات القريبة والتي تجعلها في كثير من الأحيان في حالة من التطابق والترادف في الاستعمال، فلا يفرق بين الإدارة والقيادة تارة، ولا بين القيادة والقوة طورا وغيرها.

في هذا الجزء سيتم تلمس الفرق بين تلك المصطلحات تخليصا لمعنى القيادة مما يرتبط بها من متشابهات.

(1-2-1) - **<u>القيادة والقوة</u>:**

هناك تقاطعات بين هذين المصطلحين على مستوى التنظير والممارسة، إذ يذهب البعض إلى عدم التمييز بين الاثنين. إذ القيادة هي قوة تمارس على الأتباع، وفي هذا السياق يعرف "هول" "Hull" القيادة على أنها "شكل خاص من القوة". أما" اتزيوني" "Etezioni" فيعرف القيادة في العبارة التالية: "هي القدرة التي تعتمد على خصائص معينة للقائد، حتى يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية"[2]. وإذا كانت آلية القيادة في هذا

1) محمد مسلم ، المرجع السابق، ص 135.

[2]) محمد عبد الله عبد الرحمان ، <u>علم اجتماع التنظيم</u>، المرجع السابق ص372.

التعريف هي احتمال استعمال القوة، فالقوة تعرف على أنها "احتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة وسلوك شخص آخر"[1]

كما أن القوة Power، هي احتمال قيام أحد الأفراد وفرض سلوكه على الآخرين"[2].

وإذا كانت القيادة كما أسلفنا لها حدي الطاعة والإقناع، وأيضا الجبر والإلزام فيظهر جليا أن القوة تعتبر جانبا جزئيا من القيادة مع أن القيادة، كما أكد "هول" هي شكل من القوة.

ومع أن كلا المصطلحين يفيدان تواجد آمر ومأمور، إلا أن القوة قد تأخذ معنى الطاعة على أساس من الإلزام والتحكم وفرض الإرادة والقسر. وقد لا تتضمن فكرة الحق في الأمر وواجب الطاعة. بينما تتضمن القيادة إمكانية تحقيق الطاعة الإرادية من جانب الخاضعين.

القوة إذن مظهر من مظاهر القيادة، إن تحليل مفهوم القيادة وتخليصه مما يلامسه من مفاهيم هو أمر ضروري لمعرفة أن القيادة لا تعتمد على القوة فقط، أو هي إلزام و فرض كما يراها الكثيرون، خاصة في الممارسة الواقعية، لكن القيادة تنطوي على شكل معياري رمزي ينحرف من الإلزام إلى الإقناع، في طبيعة العلاقة بين الأفراد والقيادة "حيث يتحدد الشكل التنظيمي من خلال العناصر القيادية والبناء التنظيمي الموجود فيه،ومن هنا نجد أن القيادة ترتبط بممارسة القوة سواء كانت في صورة اتخاذ قرارات أو ممارسة وسائل معينة من أشكال القوة الموجودة. كما أنها تختلف في طبيعتها عن مجرد امتلاك القوة فقط، نظرا لارتباطها باعتبارات تنظيمية معينة تتحدد من خلالها ممارسة تلك القوة مثل القواعد التنظيمية، والإطار القيمي الذي يربط بين الإفراد والقادة بالتنظيم ذاته"[3].

إذن وحسب سياق إشكالية البحث نجد من الضروري الإشارة إلى أن القيادة كعنصر أساسي في الإدارة وكمؤشر مركزي يلتف حوله النسق القيمي. أن القيادة لها سندها ومرجعيتها وإطارها القيمي في ممارستها، حيث تترجم عددا من القيم الايجابية أو السلبية مثل، العدالة، الظلم، الديمقراطية، الديكتاتورية، وغيرها. فالقيادة كدلالة للتوجيه والضبط تمارس واقعيا تبعا لنسقها القيمي فإما أن يتبنى القائد القهر والجبر

1) عامر عوض،المرجع السابق، 202.
2. محمد عبد الله عبد الرحمان،علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص207.
3. محمد عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص379

والإلزام والقسر والقوة، أو يميل إلى الإقناع والولاء.......كقوة رمزية معيارية. وهذا ما سيتبين في فصل لاحق.

1-2-2) القيادة والإدارة:

بعد أن تمت الإشارة ولو جزئيا للعلاقة بين القيادة والقوة، وتبين أن القيادة كما يؤكد بعض العلماء قد تكون مظهرا للقوة والعكس، أي القوة قد تمارس ضمن القيادة. تعرج الدراسة الآن إلى التفريق بين القيادة والإدارة حيث تمثل هذا الأخير "أولى مظاهر الثورة الإدارية الحديثة بسبب الخلط الشائع بين المفهومين من حيث المعنى والمضمون"(1)

ولقد تباينت وجهات النظر أيضا حول موقع بعضها من الأخر، أيهما أشمل الإدارة أم القيادة. وتراءت ضمن ذلك مجموعة آراء:

أ/ الرأي الأول: يرى أن القيادة أشمل من الإدارة "ويذهب أصحاب هذا الرأي إلى القول أن القيادة أمر شخصي يستطيع كل واحد منا تطويرها، فلم تعد القيادة تعتمد على نظرية القائد المولود بالفطرة، وإنما أصبحت من الممكن أن تنمى عن طريق الممارسة والخبرة (عن طريق الاكتساب)، وعليه فالقيادة دائما تكون في أعلى الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية"(2)

ب/الرأي الثاني:عكس الرأي الأول والذي يؤكد أصحابه على أن الإدارة أشمل من القيادة، ومنهم "ولمان" "Wilman" حيث ينطوي تحديده على إضفاء صفة العمومية على الإدارة والخصوصية على القيادة.

"فالعلاقة بينهما لديه علاقة الكل بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، على هذا تكون الإدارة أعم من القيادة وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة"(3)

---

1. موسى خليل ،المرجع السابق.،ص،219
2. بوخريسة بوبكر وآخرون،دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر,2008ص184.
3. طريف شوقي محمد فرح، المرجع السابق، ص50.

وقد استند كثير من العلماء إلى اعتبار القيادة متضمنة في الإدارة على أساس أن هذه الأخيرة تتصل بعمليات منها: التخطيط، التنظيم والتوجيه والقيادة.

ج/الرأي الأخير: يتضمن عدم التفريق بين الاثنين وفي هذا يذهب" ماكورميك" "Macormick" إلى أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، "فمصطلح الإدارة يشير بدرجه أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين القيادة تختص بالجوانب الإنسانية"(1).

إدراج هذه الآراء ضروري للتنبيه للتداخل بين القيادة وعديد من المصطلحات، ولأن العنصر يتضمن تحديد عناصر الإدارة كان لزاما تحديد العلاقة بين الاثنين، وإدراج القيادة كعنصر من عناصر الإدارة. له دلالته لأنه يتحدد تبعا لمقولة "إن كل مدير قائد وليس كل قائد مدير".

2/ التحفيز: الحفز :

إتماما لعناصر الإدارة الأكثر تداولا يضاف الحافز أو التحفيز كمفهوم آخر لصيق بالعمل الإداري، ومتمم للفعل القيادي، والتحفيز هو أيضا له ما يرتبط به من تعريفات،كما له من مفاهيم لصيقة به، حتى أن البعض يستخدمها في شكل متطابق إلا أنه مع ما يرى بينهما من اتفاق إلا أنها تبقى في حالة من التماس لا التطابق حتى أن لكل منها حقلها الدلالي.

2-1/تعريف الحافز:

"يختلف مفهوم الحافز من معجم لآخر فنجده في بعض المعاجم يقصد به تحريض أو تشجيع، ومعناه الأجنبي incetement أي يحث يحرض، Incite ونجد أيضا أصل كلمة حافز يقصد بها (Stimuls) أي حث وأثار، وفي معجم آخر يقصد بالحافز الدافع الذي يحث المرء على فعل الشيء"(2).

1. طريف محمد شوقي، محمد فرج، المرجع السابق ص 49.
2. بوخريسة بوبكر وآخرون، المرجع السابق ص 119

ويدرج ضمن هذا السياق ما جاء في معجم العلوم الاجتماعية لفظ الحفز وهو"استثارة النشاط وتوجيهه نحو غاية معينة"[1].إذن التحفيز أو الحفز هي عملية تحريض واستثارة للسلوك الإنساني بما يسمى الحافز وهذا يتناسب والطبيعة البشرية المتطلبة، والتي تتضمن جملة أهداف ورغبات وحاجات، إشباعها يحتاج إلى ضرورات. كما أن هذا الحافز قد يأخذ أشكالا مختلفة، قد تكون مادية أو معنوية، وقد يتولد حثا أو إثارة لإنسان قد لا يكون بالنسبة لآخر ولذلك يأخذ الحافز أشكالا مختلفة.

الحوافز هي أساليب أو وسائل خارجية تؤثر على سلوك الفرد وتصرفه من خلال دفعه للقيام بأعمال معينة توصله إلى إشباع حاجاته"[2].

وهي في إطار المنظمات ترتبط بما يقدمه العامل من أداء حيث يفترض أن "الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي"[3].

وكما يتبين فقد يختلط إلى حد التطابق استخدام الحفز أو الحافز بمصطلحات أخرى كالحاجة والدافع وإتماما للغرض البحثي وتجلية للمعنى من الضروري الوقوف على تلك المصطلحات ومنها:

2-1-1/ الحاجة:

"هي أن يكون الموجود على حال يفتقر فيها إلى ما هو ضروري لبلوغه غاية ما سواء أكانت تلك الغاية داخلية أم خارجية، معلومة لديه أم مجهولة مثال ذلك "حاجة الحيوان إلى الحركة، وحاجة النبات إلى الماء"[4].

وورد أيضا بجمع لفظ الحاجة على حاجات وحوائج، مثل الحوائج اللازمة لبقاء الإنسان، من غذاء، ملبس، مسكن"[5].

ويدرك من خلال هذا التعريف أن الحاجة هي ما يفتقد إليه الكائن ويحتاج إلى إشباعه ولكن اقتصار هذا التعريف على حاجات تعد فيزيولوجية؛ كحاجتي الأكل والشرب، أو المادية؛ كالغذاء أو الملبس أو المسكن فيه تصور، إذ الحاجات قد تأخذ أبعادا أعمق مثل

1. ناتاليا يفريموفا ، توفيق سلوم، المرجع السابق ص294
2. أحمد عرفة ، سمية شلبي، المرجع السابق، ص407.
3. هيثم العاني ،الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافآت) ،عمان ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع 2007، ص15.
4. جميل صليبا، المعجم الفلسفي ج1، المرجع السابق، ص431.
5. المرجع نفسه، ص431.

الحاجات الاجتماعية والنفسية، كالحاجة إلى الصداقة أو الزمالة والتقديرات المعنوية، كما أشار إلى ذلك أرسطو من أن الإنسان اجتماعي بطبعه.

فالحاجة إذن هي ما يفتقد إليه الكائن حفاظا على حياته وجنسه ولابد من إرواء تلك الحاجات بقدر الإمكان لأنه بعدم إروائها يختل تكيفه في ظل تغيرات الحياة المختلفة. ووسائل الإشباع وتلبية تلك الحاجات مختلفة "فإذا كان الإنسان أساسا كتلة من القوى البيولوجية النفسية الدافعة فالمجتمع والثقافة تقومان بعمليات تهذيب وتعليم يطلق عليها اسم الإشباع عن طريق المسالك، فكل ثقافة أو مجتمع له وسائله في الإشباع للحاجات وبالتالي للتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه"[1]

2-1-2/ الدافع والدافعية:

قد يرد استخدام آخر للدافع والدافعية كمصطلح بديل للحوافز والحفز مع ما فيهما من اختلاف إذ "الدافع"من "دفع فلانا" إلى الشيء حمله على فعله، والدافع هو المحرك وأكثر ما يطلق هذا اللفظ على الدوافع الانفعالية أو اللاشعورية التي تحرك نشاط الفرد وتوجهه إلى غاية معينة"[2]. والدافع أيضا "المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك والحركة لنيل أهدافه وغاياته ومنه نجد كلمة دافعية، التي تعني مصطلحا عاما يستخدم للإشارة إلى أي مبادأة تصدر عن فرد تكشف عن سلوك موجه نحو هدف وعندما يطبق هذا المصطلح على الإنسان يصبح مفهوما سيكولوجيا اجتماعيا، لا يمكن أن ينفصل عن تصور الفرد لذاته أو عن أدواره ومراكزه الاجتماعية ووجوده في مجتمع وثقافة معينة"[3].

وقد يظهر للوهلة الأولى تطابق في المعنى يفيد التحريض للدافع والحافز على السواء دون القدرة على التفريق بينها. لكن العلماء يفرقون بين الدوافع Mobils والبواعث motifs فيجعلون الأولى انفعالية والثانية عقلية، إذ يخضع كل إنسان في عمله لأسباب شعورية أو لاشعورية. فإذا كانت هذه الأسباب عقلية سميت بالبواعث، وإذا كانت حسية أو انفعالية سميت بالدوافع، فالبواعث توجه والدوافع تحرك... ومن ذلك قول (سارتر) " إذا كانت البواعث تتميز باشتمالها على تقدير موضوعي للمواقف، فإن الدوافع تتميز اشتمالها على عناصر ذاتية كالرغبات والعواطف والأهواء"[4].

1. بوخريسة بوبكر وآخرون، المرجع السابق، ص 118
2. جميل صليبا، المرجع السابق ،ص557.
3. بوخريسة بوبكر وآخرون, المرجع السابق، ص 117.
4. جميل صليبا, المرجع السابق ج1,ص55،558

إذن الدوافع هي "محرك داخلي وقوى حقيقية قد تنشا عن حاجة أو حاجات غير مشبعة (أو مشبعة بدرجة ما) وتشكل قوة حقيقية تجعل الإنسان يسلك سلوكا معينا لتحقيق هدف أو أهداف معينة"[(1)].

وللتفريق بين المصطلحات الثلاث نجد أن" هناك علاقة بين الحاجات والحوافز والدوافع، فالحاجات ما هي إلا قوى دافعة لتصرف وسلوك الإنسان، فالحاجات هي مسببات أفعال الفرد، أما علاقة الحوافز بالدوافع فتأتي من توافق المؤشرات أو المثيرات الخارجية (الحوافز) مع حاجات الفرد. فإذا كان هناك ذلك التوافق فان الحوافز تتحول إلى دوافع، بمعنى أن المثيرات الخارجية تتحول إلى مثيرات داخلية لسلوك وتصرف الفرد، ويتوقف نجاح أنظمة الحوافز بالمنشآت على قدرة تلك الأنظمة على إحداث التواؤم بين الحوافز وحاجات الأفراد"[(2)].

2-2 / التطور التاريخي للتحفيز:

تعتبر الحوافز من الأبعاد الحيوية التي تسهم في توجيه السلوك الإنساني، ولا شك أن الحوافز كمدلول ليس بالانجاز الجديد ولكن على المستوى الوجودي موجود منذ نشأة الإنسان بشقي أو حدي الجزاء والعقاب، الحسنات والسيئات، الجنة والنار.

ولعل هذا مرتبط بشكل مباشر بطبيعة النفس البشرية التي تحتاج إلى محرضات خارجية، كل مرة توجه السلوك وتدفعه لبلوغ الأهداف وقد تنبه الإنسان منذ فجر التاريخ إلى أهمية الحوافز كنظام، مع ما يعتري هذا النظام من تبدل وتنوع في استخدام في شتى المجالات. ما يهم هو شكل نظام الحفز في إطار المنظمات، حيث نجد وبعد بروز الثورة الصناعية وتشكل الرؤى والنظريات المتعارف عليها في الفكر الإداري، أن هناك تموجا أو انتقالا مرحليا لاستخدام النظام المناسب للتحفيز، والبداية كانت بتفطن رجال الإدارة والمختصون بأهمية ذلك النظام في المنشآت. وضرورته لتحقيق الأهداف "عن طريق التركيز على نظام الحوافز المبنية على استخدام الحاجات غير المشبعة كدافع أو النظام الذي يرتكز على استخدام الحاجات المشبعة كدافع أو استخدام كلا من النظامين أو غير ذلك"[(3)]. وقد ظهرت في ظل ذلك عديد من المحاولات لتفصيل نوعية تلك الحوافز.

---

1. أحمد عرفة ، سمية شلبي ،المرجع السابق، ص407
2. أحمد عرفة ، سمية شلبي، المرجع السابق، ص 407-408
3. أحمد عرفة، سمية شلبي، المرجع السابق، ص 401

وفي ظل إشكالية الدراسة يتبين التحفيز كمؤشر جوهري تابع لمؤشري القيادة والاتصال، والتركيز عليه مرتبط مباشرة بأهمية الحوافز في إطار التنظيمات، من ضمن تلك الأهمية ما يأتي:[(1)]

- يشكل التحفيز فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات وتقديم كافة خبراتهم لتحقيق كافة أهداف المؤسسات التي يعملون فيها.
- التحفيز اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية، وضرورة احترامها واعتبار الإنسان هو المورد الرئيسي.
- التحفيز وظيفة تحرك دافعية الأفراد لاستخدام الإمكانيات بالشكل الأمثل في المكان والزمان.

كما أن للتحفيز إضافة لما يتم عرضه من أهمية نقاط أخرى تعضد تلك الأهمية منها:[(2)]

- يحقق نظام الحوافز الجيد نتائج من ضمنها زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج وجودته.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وخاصة ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء و الإنتماء لديهم.

هذا وقد أكد الباحثون أن "الوفاء بحاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة كما أن تحقيق أهداف المنظمة يساعد في تصميم أكثر فاعلية لحفز الأفراد وإشباع حاجاتهم بطرق أفضل مما يدفعهم بدراية أكثر نحو تحقيق أهداف المنظمة وهكذا في حلقة متكاملة ومتصلة ومستمرة في صورة لانهائية"[(3)].

3/ الإتصال:

<u>**3-1/ تعريف الاتصال:**</u> يعد الحديث عن القيادة والحفز أو التحفيز كعنصرين أساسيين من الإدارة وكمؤشرين مركزيين لإشكالية الدراسة مهم. ويضاف مؤشر وعنصر آخر من العناصر الأساسية للإدارة وهو الاتصال.

والاتصال في العلوم الاجتماعية يعتبر من المفاهيم البارزة، ومدلوله في اللغة هو:

---

1. موسى خليل، المرجع السابق ص171 .
2. هيثم العاني ،المرجع السابق ،ص 15-16
3. أحمد عرفة ، سمية شلبي ،المرجع السابق، ص406

"كلمة الاتصالcommunication مشتقة من الكلمة اللاتينية comminis وبالانجليزية commun وبالفرنسية commun. أي عام ومشترك"[1]

أي أن الاتصال هو بالضرورة اشتراك مع الغير سواء كان شخصا أو مجموعة أشخاص في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات، وبذلك فالأصل اللاتيني يمكن أن يعبر عما يرجع إلى المجموع أو ينقل إليهم أو منهم إلى الآخرين بصورة مشتركة"[2]

وفي اللغة العربية لفظ اتصال "من فعل اتصل يتصل اتصالا الشيء بالشيء التصق به"[3].

ويأخذ الاتصال معنى عاما وهو"نقل وتبادل الأفكار المعلومات وغيرها بين الأفراد ويكون عادة عن طريق اللغة"[4].

اصطلاحا هناك تعريفات مختلفة تضيق منه حينا وتوسع أحيانا. وتلافيا للتوسع أكثر هذه عينة من تلك التعاريف.

- **تعريف كولي** Koley: الذي يرى في الاتصال "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتلفون، وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"[5].

هذا التعريف يعتبر الاتصال ضرورة للعلاقات الإنسانية، أي أنه عملية داخل نسق اجتماعي. وهذا النوع يدخل ضمن ما يسمى الاتصال الجمعي أو الجماهيري ولآن صلب الإشكالية تدور حول التنظيم بما ينطوي عليه فالأدعى الحديث عن الاتصال التنظيمي، والذي هو بدوره له تعريفات مختلفة منها ما ذهب إليه **روجر وروجرز**

---

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص38.
2. أبو النجا محمد العمري ، الاتصال في الخدمة الاجتماعية,الإسكندرية,دار المعرفة الجامعية 1986,ص14
3. علي بن هادية، المرجع السابق، ص 10
4. نتاليا يفريموفا,توفيق سلوم,المرجع السابق ص242
5. محمد عودة والسيد محمد خيري، " أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي, بيروت,دار النهضة العربية,1988ص07

بقولهما "الاتصال التنظيمي أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة. تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات "[1].

كما أن **محمد علي محمد** بدوره يرى في الاتصال عملية مهمة للتفاعل داخل التنظيم طالما أن الاتصال هو"أداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية"[2]

كما أن الاتصال عند **سيد عليوة** يأخذ منحى آخر يرتبط مباشرة بالإدارة، وهو ما أسماه "الاتصال الإداري" وهو عنده نمط من الاتصال، يشمل إنتاج أو توفير أو جمع البيانات والمعلومات اللازمة لسير العملية الإدارية بما ينطوي عليه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وذلك لنقل وتبادل أو إذاعة البيانات والمعلومات بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأهداف أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم"[3].

إذا كان التعريفان السابقان قد أشارا للاتصال في إطار المنظمة بكل أنواعه فالتعريف الأخير يؤكد على نوع من الاتصال وهو الاتصال الإداري الذي يرتبط بسير العملية الإدارية بما يقدمه من معلومات وبيانات وما يتيحه من طرق لجمعها. والاتصال بحسب المعاني السابقة عملية هادفة مخططة غير عشوائية، كما أنها ناقلة للمعلومات والبيانات والمشاعر أيضا في إطار تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

اتصاف الاتصال بالعملية غير العشوائية يرتبط مباشرة بصلب ولب العملية التي من المفترض أن يكون غرضها الأساسي تحقيق الوحدة الفكرية بين طرفي الاتصال في تبادل المعلومات تجعل منها عملية هادفة. والاتصال كأداة ترتبط بجانب اجتماعي وبفاعلين يدعمون ويدفعون ويستخدمون هذه العملية فهذه الأخيرة بالضرورة سترتبط بقيم هؤلاء الفاعلين وفي إطار من الوحدة فهي ترتبط بحسب إشكالية الدراسة بالنسق القيمي الإداري أي القيم البارزة أو القيم التي تلتفت حولها الإدارة بفاعليها والتي تنعكس مباشرة على طريقة سير العملية الاتصالية.

3-2عناصر الاتصال:

---

1. مصطفى عشوي ،المرجع السابق,ص141.
2. بوفلجة غيات ،مقدمة في علم النفس التنظيمي ، المرجع السابق، ص35.
3. سيد عليوة ،مهارات التفاوض,عمان,المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،1987,ص12

الاتصال كعنصر من عناصر الإدارة يتضمن هو بدوره عناصر جزئية، مكونة له في تفاعل ديناميكي، وهي:

3-2-1/المرسل: أو ما ينعت أحيانا بالمصدر والمنبع أو المتصل وهو تمثيل الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز (النظام) الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركه في الأفكار أو الاتجاهات أو خبرات معينة"[(1)]

المرسل هو الطرف الأول من طرفي الاتصال والذي يوكل له مسؤولية إعداد ما يلحق من عناصر ومنها الرسالة، وقد يكون المرسل في التنظيم رئيسا إداريا يبلغ أمورا معينة لمرؤوسيه داخل التنظيم، أو العكس أن يكون المتصل هو المرؤوس الذي يود إبلاغ اقتراح معين لرئيسه.

إذن الاتصال كفعل تنظيمي يستند إلى فاعلين والفاعل بالضرورة ينطوي على مرجعية قيمية تنعكس مباشرة لتحقيق الفهم المشترك بين أطراف الاتصال أو بتشتت ولا مبالاة في إتمام العملية الاتصالية وبالتالي تقصير فيما يلي من إجراءات جزئية كمعرفة طبيعة المرسل إليه (من مستوى تعليمي وبالتالي معرفة طبيعة اللغة المقدمة والوسيلة السلمية وغيرها.........وهذا كله مرتبط بالقيمة الموجهة للعملية ككل.

3-2-2الرسالة:

_وهي المضمون المطلوب نقله أو توصيله سواء كانت المعلومة خبرا، أو شكوى أو تقارير ولذلك تعرف بأنها " الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق، ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تحمل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل"[(2)]

وتشمل الرسالة في التنظيمات الصناعية نقل المعلومات القانونية، أو الإدارية أو تعليمات أو أخبار أو آراء أو شكاوى......تتركز أساسا حول العمل.

وللرسالة كعنصر في الاتصال شروط من المفترض توافرها منها: الوضوح، الدقة، والتحديد؛ فلا يحتمل مضمونها التأويل، واستخدام اللغة المناسبة لمستوى الطرف الثاني من الاتصال حتى يتم الفهم.

3-2-3الوسيلة:

_أو ما يسمى بالقناة وهي رباط بين المرسل والمستقبل تعرف بأنها "الطريقة التي يتم بها تحقيق الاتصال وقد تكون كتابة أو قولا أو غير ذلك"[(1)].

---

1. أبوالنجا محمد العمري، المرجع السابق، ص26.
2. أبوالنجا محمد العمري :المرجع السابق ص26.

3-2-4/ المستقبل:

إذا كانت عملية الاتصال تبدأ بالمرسل فهي تنتهي بالمستقبل، الذي تصل إليه الرسالة عبر قناة محددة، والمستقبل هو الفرد أو الجماعة التي تتلقى الأوامر والمعلومات والاقتراحات من شخص أو طرف آخر قصد التأثير والاشتراك، إذ "لا يكتفي المرسل بمجرد الإخبار، ولا يكتفي المستقبل بمجرد الاستماع أو القراءة، ولكن الاتصال يحمل معنى المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها"[(2)]

فالمستقبل إذا تلقى الرسالة عليه أن يفك رموزها ويدرك معناها، فلا يكتفي المرسل بمجرد الإخبار، ولا يكتفي المستقبل بمجرد الاستماع أو القراءة. ولكن الاتصال يحمل معنى المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها"[(3)].

3-2-5/الرجع أو التغذية العكسية:

ويرتبط هذا العنصر بمعرفة مدى تحقيق الفهم المشترك، أو التغذية العكسية، وكلمة مترجمة للمصطلح الانجليزي Feed-Back والذي يعني ببساطة "الرسالة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل في كل أوصاف حركية أو لفظية كأن يقول نعم أو يهز رأسه علامة على الموافقة...."[(4)] أي رد فعل المستقبل لما يتلقاه.

هذا العنصر إذن مهم لمعرفة المرسل بمدى فهم الرسالة. يحتاج هذه الأخيرة إلى شرح أو تعديل في الصياغة أو المحتوى.

التغاضي أو الاستعانة بهذا التفاعل التبايني، يرتبط بالنسق القيمي المتبنى - كما أسلفنا– وفي كل الأحوال التغاضي عن الرجع لا يحقق التأثير المرغوب والمقصود من الاتصال خاصة من الإدارة إلى العمال.

هذه أهم العناصر المكونة للاتصال كعملية مركبة، ويبقى في الأخير الوقوف على أهمية الاتصال التنظيمي حيث هذه بعض من جلاء تلك الأهمية.

وفي البداية يؤكد دافيز وسكوت يذهبان إلى أنه " بدون الاتصال يتعذر أن يوجد التنظيم ويتقدم الإنتاج الجماعي، وذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط

1. إبراهيم عبد العزيز شيحاء المرجع السابق ص26.
[2]. المرجع نفسه، ص386.
[3]. المرجع نفسه، ص.386.
[4]. محمود عودة والسيد محمد خيري: المرجع السابق ص20.

الأفراد بعضهم ببعض داخل جماعة العمل وبدون الاتصال لا توجد الجماعة، فالاتصال هو القنطرة التي تعبر عليها كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية"[1]

من هذا القول يمكن أن نستشف الأهمية في النقاط التالية

- الاتصال يدعم العلاقات الإنسانية ويقلل من الفجوة القائمة بين الرئيس والمرؤوس لتسود الثقة بين الطرفين.
- الاتصال يزيل الغموض عن مواضيع مختلفة ويمكن من الحصول على المعلومات والبيانات.
- الاتصال يدعم كل من عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات وهو وسيلة لرفع الكفاية الإنتاجية.
- الاتصال وسيلة لنقل وتبادل المعلومات والآراء والبيانات.
- وهو أيضا يفيد في تغيير السلوك والاتجاهات.
- كما أنه في الأخير يربط مختلف أجزاء التنظيم ببعض.

بعد استعراض كل ما يتعلق بالقيادة والحفز والاتصال نصل إلى إتمام عناصر الإدارة، وهي بدورها أفعال تنظيمية، من خلال هذه الدراسة من الضروري الوقوف على علاقتها بالنسق القيمي الإداري. و التي ستتضح في الفصل اللاحق.

ثالثا/ **<u>نظريات الفعل التنظيمي</u>**:

المؤسسة كما أشير لها سلفا ركن مهم لتقدم المجتمعات وتطورها فهي نواة النشاط الاقتصادي. ومع تلك الأهمية إلا أنها مرهونة باستيفاء شروط مهمة لبقائها.

---

[1]. محمد علي محمد :علم اجتماع التنظيم المرجع الساق ص441.

حيث أن "المؤسسة أيضا كائن حيوي لها عوامل قوتها وضعفها، وعوامل استمرارها أو فنائها"[(1)]

والمتأمل في المؤسسة الاقتصادية يتلفت إلى أن لها مكونات أساسية تحفظ بقاءها منها الموارد المادية، الفكرية أي الإستراتيجية، وأيضا الموارد البشرية هذه الأخيرة التي تعد بعدا أساسيا في الوقت الحالي بعدما تفطن العلماء إلى دورها المركزي في تحقيق الانسجام والتناغم داخل المؤسسة، حيث أنه أغلى الموارد فهو العنصر الواعي الحي الدينامكي الذي يتمحور حوله نشاط المؤسسة كلها.

وإذا ما ذهبنا إلى البحث في معنى الموارد البشرية نجدها."تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم الذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات"[2]

والملاحظ من خلال العديد من الرؤى والنظريات المبكرة لدراسة المؤسسات الاقتصادية التنوع اللافت في الاهتمام بالعناصر البنائية لتلك المؤسسات، فكانت بواكير النظريات أو ما يسمى بالنظريات الكلاسيكية كنظرية الإدارة العلمية (التايلورية) أو النموذج البيروقراطي لماكس فيبر وغيرها، وهي نظريات واكبت ظهور الرأسمالية وإنشاء التنظيمات، تسعى مباشرة إلى ترشيد العمل دون مراعاة القائم به، فكان استغلال الجهد البشري واضحا مقابل تجاهلها للإنسان وعلاقاته، واعتبر العامل كالآلة التي تبرمج دون مراعاة لاختياراتها حتى أن تلك النماذج أدرجت ضمن النظريات الميكانيكية.

في المقابل وبعد التنبه إلى قصور النظريات السابقة تراءت على الساحة العلمية نظرات أخرى تهتم بالعنصر البشري، والتي قدمت إسهامات بالغة الأهمية في دراسة المؤسسات وحولت الاهتمام من المبادئ الكلاسيكية إلى الظروف الإنسانية و الاجتماعية، من خلال اهتمامها بالفرد والجماعة أي العنصر البشري وماله من دور بارز في تحريك عجلة المؤسسات إلى الأهداف المنشودة.

وتعاقبت تماشيا مع المراحل المتتابعة لتطور المؤسسات مداخل إدارية، اجتماعية وسلوكية، تسعى جاهدة لتطوير الفكر المؤسساتي، وتفطن هؤلاء إلى أهمية المورد البشري كعنصر حي وزيادة دوره ومركزيته في المؤسسة كما ونوعا. وغدا الاهتمام

---

[1]) _ محمد أكرم العدلوني: المرجع السابق، ص25.

2) – المرجع نفسه ، ص 83-84.

بالإنسان كمستعمل للآلة لا كآلة، ومن كلفة إلى شريك. ومن جماعة مضغوطة إلى جماعة ضاغطة، ومن هنا تغيرت نظرة المتخصين وأرباب العمل للعامل، حيث يرى داركر Drucker أن "البحث عن الربح الأقصى ليس من مهام المسير الجيد وإنما مهمته اليوم هي البحث عن مستوى التفاهم المقبول حول أهداف المؤسسة بين كل من العمال و المسيرين وأصحاب رأس المال، وأصبحت اليوم دائرة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى في المؤسسات الاقتصادية " (1)

وغدا التحول في المفاهيم واردا في كيفية استثمار العنصر البشري فظهرت دلالات متعددة حيث يسمى تارة بالرأسمال البشري في مقابل الرأسمال المادي، وطورا العمل المؤسسي وأخرى بالرأسمال الاجتماعي.

حيث أن الرأسمال البشري يعبر عن " الخبرات المتراكمة والمهارات و القدرات الإبتكارية والإبداعية وجميع المؤشرات التي تتعلق بمقدرة الأفراد على الأداء، بل وعلى التميز في الأداء"[2]

وإذا كان الرأسمال البشري يعبر عن قدرة الأفراد وكفاءتهم الفردية ويركز على كفاءة الأداء. فالعمل المؤسسي أو العمل من خلال مؤسسة أو العمل بالذهنية المؤسسية "شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني و الميل لقبول العمل الجماعي وممارسته شكلا ومضمونا، نصا وروحا وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة "([3])

وإذا كان العمل المؤسسي هو مدلول للعمل بمنطق الجماعة فمدلول الرأسمال الاجتماعي هو أكثر عمقا حيث يعبر عن العلاقات التبادلية الداخلية بين الأفراد حيث عرفه فرنسيس فوكوياما F- Fokoyama بأنه"طائفة راهنة من القيم أو المعايير غير الرسمية و المشتركة بين أبناء جماعة ما، وتهيئ لهم بذلك إمكانية التعاون مع بعضهم البعض، وإذا حدث وتوقع أعضاء هذه الجماعة أن آخرين سوف يسلكون على نحو أمين يمكن الركون إليه فإنهم في هذه الحالة يثقون في بعضهم بعضا ويكون للثقة دور مادة التشحيم التي تجعل أية جماعة أو تنظيم يعمل ويدور بكفاءة أكثر " (4)

---

1) ناصر دادي عدوان: المرجع السابق، ص14.
2 أمل عصفور ، المرجع السابق، ص 12.
3 محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص 20.
4 لورانس إي هاريزون ، صمويل بي هنتجنتون :الثقافات وقيم التقدم ، ترجمة شوقي جلال ، القاهرة ، المجلس الأعلى للثقافة، ط1،2005، ص193.

التفاعل الاجتماعي في المؤسسة هو أعمق من الاهتمام بالأفراد كعناصر في انعزال، إذ أن استثمار الطاقات الجماعية هي أكبر بكثير من استثمار طاقة الفرد في فردانية. من هنا نجد أن الرأسمال الاجتماعي يحمل بين طياته دلالات تشع على كل عنصر من أعضاء التنظيم، وهو يتجاوز الرأسمال المادي أو البشري حيث يقوم على حق كل إنسان في المشاركة استنادا إلى قيم العدل والمساواة.

إذن الموارد البشرية في المؤسسة ركن مهم لاستمرار المؤسسة وفعاليتها حتى أصبح هذا المورد يخضع لنظام خاص لتزايد دوره خاصة في ظل تطور المؤسسات وهيكلتها كما ونوعا وهنا ظهرت أهمية تطوير وتنمية المورد البشري تناسبا مع التغيرات المختلفة التي لا تقف على أرض ثابتة حيث نجد أن تنمية المورد البشري يعني "إعداد وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قوة للعمل قادرة على القيام بالمهام الإنتاجية، وتتم تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب وزيادة وعي القوى البشرية وتزويدها بالوسائل الحديثة وتحسين أساليب إدارتها " (1)

إن تنمية المورد البشري لا تتوقف عند المرحلة السابقة للعمل بل هي عملية مستمرة و"عملية متكاملة ومتصلة، تبدأ بتوصيف الوظيفة وتستمر طالما كان الفرد قائما بالعمل. "(2)

تنمية الموارد البشرية إذن ضرورة لإكساب العامل المهارات اللازمة لمواكبة التطورات المتسارعة وفي هذا الصدد يؤكد واست Waste انه "لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن تصل إلى مستوى عال من الازدهار، إذا لم تعط لمتعاونيها (العمال)، في أي درجة من السلم المهني الذي يوجدون به، الوقت الضروري لتطورهم.(3) إذ أن المعارف و المؤهلات واستعدادات المورد البشري ضروري لأنه العنصر المحرك و المؤلف بين العناصر المكونة للمؤسسة حيث أصبح ينعت بالرأسمال البشري كما أسلفنا

---

1)) محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص85
2 المرجع نفسه، ص85

3 ناصر دادي عدون:المرجع السابق، ص8.

ويعطى هذا المدلول "للاستعدادات، المعلومات، القدرات، المؤهلات التي يتوفر عليها الأفراد"[(1)]

كل هذه الاعتبارت تتصل بالأفعال التنظيمية وما يوجهها من قيم داعمة للتوجه الإداري، ولذلك كان البحث في تلك الاعتبارات ضروريا.

إضافة إلى أن البحث في الأفعال التنظيمية سياق جزئي ولد منظومة متراكمة من الأطر النظرية، و التي كانت أيضا متصلة بالأفعال التنظيمية محل الدراسة والتي أعطيت كنماذج، وفيما يلي سيكون الاقتصار على ما أتيح من نظريات حولها.

1/ نظريات القيادة:

تعتبر القيادة – كما سلف- أحد الأفعال الاجتماعية التي تستند إلى محددات الإدارة و البعد الاجتماعي، اختيارها كنموذج في هذه الدراسة لكونها تشتمل على محددات الفعل المذكورة آنفا وهي الهادفية والبعد لاجتماعي والإرادة، وغيرها والتي تؤهلها لأن تصنف كفعل تنظيمي،

و القيادة كتفاضل علائقي عمودي يحدد ضمن سياق الممارسة الاجتماعية له ويؤثر بالضرورة في نسق علاقات العمل .

ومن المعروف ان القيادة قد حظيت تاريخيا باهتمام عديد من الاختصاصات بحثا في طبيعتها، وأهم متغيراتها المتصلة بتفعيلها، فكانت مفهوما خاضعا للتداول، بحثا في طبيعتها، وأهم المتغيرات المتصلة بتفعيلها، وهذا لدورها البالغ في التنظيمات واتصالها ودعمها للتنظيم وتحقيق أهدافه بالدمج بين موارده ورأسمالاته المادية و البشرية .

والأخطر ترسيخها، وتعزيزها وتطويرها للرأسمال الاجتماعي والثقافي الموجود بالمنظمات، فتكون القيادة بهذا المعنى الفاعل الأساسي للدمج والتأليف والمزج بين تلك العناصر في شكل توليفة تخدم الكيان التنظيمي.

ولهذه الاعتبارات وغيرها كان جلب انتباه العلماء والباحثين ضروريا سواء ما تعلق بالقائم بها وخصائصه،أو من حيث هي عملية اجتماعية تتضمن تفاعلا وعلاقات؛ أي نسق تفاعلي يتم الاحتكام فيه إلى نواظم ومحددات.

وقد ورد في عديد من مواضع الرسالة الإشارة إلى نظرات الفعل والتنظيم ، وهي نظريات مترابطة إلى حد كبير تنم عن تحول في الاهتمام والرؤية بين المدارس و

1) ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص128.

المهتمين، ترشيد، علاقات انسانية فسلوكية وغيرها وهي مداخل عامة للاهتمام التنظيري الجزئي أو الفرعي.

ولقد نظر عديد من الباحثين إلى القيادة على أنها متغير تابع لعديد من القوى التي تسهم في تشكيله ويطلق عليها صفة محددات السلوك القيادي أي المتغيرات التي تحدد طبيعة هذا السلوك إذ" ينطوي التصور السابق على وجوب التعامل مع سلوك القائد في ضوء مفهوم النسق الذي ينطوي بدوره على وجود عدد من المكونات الي تتفاعل فيما بينها وينتج هذا التفاعل السلوك القيادي"[1]

وفي البداية يتبادر سؤال أساسي لماذا القيادة ، وهي كما هو معروف صناعة وليست فرضا أي بمعنى شرعية يصنعها المقود، وبالتالي لا يمكن أن تكون القيادة في كل موضع، ومع ذلك تم الاختيار على أساس أن القيادة كفعل تتصل بكل مستوى إداري . لأن "القيادة صور ومستويات مختلفة مثل المدير المشرف المنفذ المراقب، الملاحظ، رئيس القسم" [2]

وبما أن القيادة التنظيمية في الغالب تستمد مشروعيتها من التعاقد القانوني، فإن التساؤل يثار عن السمات التي يجب توافرها في الرئيس الإداري حتى يكون قائدا إداريا ولهذا تمايزت الرؤية للمتغيرات الكفيلة بتدعيم قيادة الإداريين وظهرت في ذلك اتجاهات وهي باختصار :

1- **<u>النظرية الذاتية أو نظرية الخصال أو السمات</u>**: يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أن للقيادة سمات ترتبط مباشرة بالقائد، وهي تشكيلة من الصفات تلازم القائدين وتميزهم فيتاح لفاعلها القيادة، ولعل التاريخ في هذا الجانب مليء بعديد من محاولات التنظير في هذه المسألة من بدايات الفكر الصيني القديم و الحضارات الفرعونية إلى ما وصل من الحضارة اليونانية من دراسات أفلاطون ومدينته الفاضلة التي تعد عملية انتقاء تنظيرية يراد بها البحث عن الافضل وتحصيله من خلال سمات العقل والبدن.

ثم ما أدرجه الفارابي أيضا في مدينته المأمولة بتصريح واضح لمواصفات القائد و التي مع مثاليتها لعدم امكانية اشتمالها في فرد واحد إلا أنها تعد محاولة رائدة للتامل، وسبق التنبيه إلى تلك الخصائص.

---

1) طريف شوقي محمد فرح وآخرون، المرجع السابق، ص125.

2) طلعت إبراهيم لطفي ، <u>علم اجتماع التنظيم</u>، المرجع السابق، ص 74.

ويضاف إلى تلك المحاولات ما ورد ضمن الفكر الغربي من ولاءات لنظرية الخصال القيادية، ومع أنها عند فيبر أصبحت مرحلة منتهية عنده من خلال الإشارة إلى_أن الكاريزما_مرحلة من مراحل السلطة، وان السهم متجه بها إلى السلطة العقلانية القانونية إلا أن القانون و العقلانية من المفترض أن تتضمن فيه كاريزما الفاعلين. ومع عدم ميل فيبر لنظرية الخصال إلا أن كثيرا من المنظرين آمنوا بالمسألة ومنهم:

شيستر برنارد chester Bernard رنسيس ليكرت (Rensis Likert) ماكريجور (Mac grigor) ونظرية X و Y و التي تتلخص حول أن القائد بحسب نظريته في تمثل المنطق العام الذي يقوم عليه، والذي يشير إلى أن اسلوب تعامل القائد مع العامل يتحدد تبعا للتصورات التي يتبناها حول طبيعة ذلك العامل

ومع اختلاف الصياغة والتناول في تحيد تلك السمات من القدرة الذهنية والصحة و الطموح والحزم والإقناع وغيرها في تشكيلة تلك الرؤى ورؤى أخرى.

إلا أن الاتفاق حول وجود تلك السمات القيادية الضرورية للقيادة.

ومن الضروري التنبيه إلى أن "اتجاه السمات قد ظهر نتيجة لاهتمام علم النفس الاجتماعي بمشاكل الشخصية وقياسها فيما بين الحربين وأوائل القرن الحالي، ومسايرة دراسة القيادة لهذا التيار، فأخذت معظم الجهود صور البحث عن سمات الشخصية التي يفترض أنها تميز القائد"[1]

ومع أن هناك تنوعا في إدراك تلك السمات من ناحية التنظير، إلا أن هناك اهتمامات أخرى موازية بتصنيف تلك النظريات أو السمات . وأخذت أغلبها اتجاهين.:

- صفات أو سمات فطرية أو ما تسمى بالسمات الفيزيقية، و التكوينية(الطول، الوزن، بنية الجسم...).
- السمات الاجتماعية وهي مكتسبة وهي خصائص تنمو في الشخص بعد شغل وظيفته وتشمل الخبرة، القابلية للتكيف، المهارة الخاصة وغيرها.

إذن خصائص القائد أو خصاله شخصية ترتبط بقدراته العقلية و الإبداعية ودوافعه و الأهم تفضيلاته القيمية والتي تتصل بموضوع الدراسة وهي عبارة عن تصورات من شأنها أن تؤدي إلى سلوك تفضيلي، فهي معايير اختيار بين بدائل سلوكية للقائد وهي تتصل بمرجعيات تحدد اكتساب تلك القيم والتي ستنعكس بالضرورة على الأبعاد والأدوات التنظيمية.

---

1) علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 228.

2/ **النظرية الموقفية**: تنبه الكثير من الباحثين إلى أن القيادة لا تتصل بسمات القائد فقط بل هي أيضا محصلة العلاقة التفاعلية بين القائد و المقود، إذ لا يمكن توافر خصائص بعينها أو مشتركة يمكن القول بوجوب توافرها في القائد. بل تلك الخصائص يجب أن ترتبط بالموقع إذ " تختلف السمات المطلوبة في القائد باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم على إدارته، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد العسكري، وكذلك عن سمات القائد الإداري، وعلى غرار ذلك فإن هذه النظرية تربط الخصائص المطلوب توافرها في القائد بالموقع أو المركز الذي يشغله، وطبيعته والظروف المحيطة به وعلاقته بالمواقع القيادية الأخرى لذلك فإن القائد الإداري الناجح في موقع معين قد لا يصلح بالنسبة لموقع آخر " [1]

وبهذا تكون مواصفات القائد في مستوياته التنظيمية تختلف من موقع إلى آخر بحسب مستواه القيادي.

ولذلك ظهر اتجاه الموقف كرد فعل لفشل اتجاه السمات أو الخصائص ويقوم على الاتجاه البديل على اعتبار أن القيادة ليست متغيرا تابعا للسمات الشخصية، وإنما يحددها الموقف الاجتماعي (التفاعل الاجتماعي)، إذ القيادة بالنسبة لهذا الاتجاه:

- تظهر في حالة احتواء الموقف على مشكلة.
- عملية إثارة متبادلة وتفاعل اجتماعي للأتباع ولتطلعاتهم دور في تحديد القائد.

ومع أن الكثيرين قد أخذوا برواج نظرية السمات إلا أنه لا يمكن تجاهل المنظمات ككيانات اجتماعية. إذ " الأتباع في ظل هذا التصور يمارسون دورا بارزا في تشكيل سلوك القائد، وقد يكون لهم في مواقف معينة اليد الطولى في توجيه القائد، يضاف إلى ذلك أن سلوك القائد لا يتحدد فقط من خلال ما يفعله أتباعه بل أيضا من خلال ما يفشلون في فعله"[2]

وهذا ما تذهب إليه الرؤية الماركسية التي تعطي أولوية الأتباع على حساب القادة، وخاصة في ظهور الحركة العمالية. إذ يرى أن الفضل لا يرجع للفرد بقدر ما يرجع للجماعة ولذلك فالأصل هو التمييز بين التاريخ البطولي والتاريخ الغائي، أي تفسير كل شيء تبعا لأهدافه النهائية. ومع ان هذه النظرية تؤكد صفة التفاعل وهي خاصية ضرورية، إلا أنه أيضا لا يمكن تفنيد الخصائص الذاتية للقائد في ظل نظرية الموقف

1) إبراهيم عبد العزيز شيحا ، المرجع السابق، ص 919.
2 طريف شوقي محمد فرج، المرجع السابق، ص 135.

وهذا يجعل القيادة فيها كل من الاعتبارات والخصائص فالسلوك القيادي محصلة عديد من المحددات و القوى منها القائد وسماته والأتباع وخصائصهم وأيضا العلاقة التفاعلية في الموقف. وهي تتيح المجال واسعا أمام العديد من الخصائص أمام تبلور أنماط عديدة للقيادة.

3/ **أنماط السلوك القيادي**: القيادة كإفراز اجتماعي في المنظمات لها عديد من التمظهرات، والتي، أكد عليها الباحثون في اتجاه يبحث في تلك الأنماط و مؤشراتها، فظهرت بذلك محاولات متعددة حددت في شكل أطر لوصف طبيعة أنماط القيادة، وقد ظهرت في محاولات منها ما قدمه بلاك وموتون لأنماطه الخمسة تعبر عن مؤشرات لنمط القيادة ، وهي بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات، أين يظهر النمط المتساهل والنمط المعتدل ، النمط الإنساني، نمط الفريق، النمط السلطوي، وهي أنماط في مصفوفة مع إدراك مؤشراتها المختلفة.*

إضافة إلى هذه المحاولة هناك محاولة رنسيس ليكرت وهي عبارة عن انساق اربعة للسلطة وهي: [1]

- النسق الأول، وهو نسق استغلالي- تسلطي وهو يتصف بالمركزية الشديدة دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة.
- النسق الثاني، وهو نسق تسلطي لا يختلف عن النسق الأول في محاولة إشباع حاجات المرؤوسين المادية.
- النسق الثالث، وهو نسق استشاري يسمح بممارسة الشورى والتغذية العكسية ومشاركة المرؤوسين.
- النسق الرابع، نسق المشاركة الكلية حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات، ويؤكد ليكرت أن النسق الرابع هو النموذج الأصلح للتسيير، ويُمكن الأفراد والجماعات من إشباع وتحقيق الحاجات والأهداف.

وكلما اقتربت الأنساق إلى النسق الرابع، فإن الاتصال واتخاذ القرارات تكون أحسن في المنظمة.

أنساق ليكرت تتدرج من النمط الأوتوقراطي (النسق الأول) إلى النسق الديموقراطي (النسق الرابع).

---

* زيادة في الإطلاع أنظر: طريف شوقي فرج ، المرجع السابق، ص 107-108

1) مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 162.

وإن كان النمط الأوقراطي يتضمن فوائد عاجلة، أي على المدى القصير كزيادة الإنتاجية، إلا أنه يؤدي على المدى الطويل إلى إحداث صدع في العلاقات الإنسانية.

كما تطرح نماذج أخرى كالنظام الأبوي والمتعاون و المشارك وغيرها كأنظمة مهمة الدراسة الحالية تضمنت الحديث عن تبني نمطين بمؤشراتهما، وهما القيادة الأوتوقراطية والديموقراطية والتي سيتم الكشف عن محدداتها وعلاقاتها بالقيم في الفصول اللاحقة.

هذه أهم الاتجاهات التي اهتمت بالقيادة وهي تتضمن نظريات جزئية، كما أن هناك عديد

من المحاولات للبحث في القيادة كمتغير أساسي يدعم أهداف التنظيم.

<u>**نظريات التحفيز (الحفز):**</u>

ما قيل عن القيادة ينطبق على التحفيز كفعل تنظيمي، إذ تنطبق عليه محددات الفعل عموما من الهدف والإرادة والبعد الاجتماعي، وهي كلها مؤسسات حقيقة للأفعال عموما.

ولقد أدرك الباحثون أهمية التحفيز، من خلال التطرق للتنظير له من خلال عديد من البحوث، واللافت هو تباين إدراك نوع الحفز المتطلب لتحقيق الأهداف، ولذلك نجد عديدا من النظريات تصرح باستخدام نظام الحفز، إلا أنها تحوي نظاما متغلغلا من الحفز يدعم إجراءاتها الثانوية. وتأكيدا لهذا المعنى تبسط الدراسة بعضا من النظريات، وخاصة ما هو متعارف عليه بداهة في الفكر الإداري مع نوع النظام التحفيزي الوارد ضمنه.

وفيما يلي سيتم تحديد بعض من تلك النظريات باختصار:

- *فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية*: ورد سابقا الحديث عن الإدارة العلمية وهي مدرسة عريقة في التنظيم ترتبط بسياق ترشيدي عقلاني لتحقيق الأهداف. المهم في هذه النظرية هو تنبهها لحاجة الإنسان المادية، حيث كان التركيز على الحافز المادي لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

- *إلتون مايو وتجارب الهاوثورن*: وقد عرفت بالحركة النفسية في الإدارة وتركزت على أهمية العامل النفسي والعوامل الاجتماعية، حيث أكدت النظرية على أن أهمية تلك العوامل أكثر من أهمية العوامل الفيزيقية (التهوية ،الإضاءة).

- *إبراهام مازلو ونظرية سلم الحاجات*:أو ما يسمى بهرم مازلو للحاجات الإنسانية، وتنطلق هذه النظرية من اعتبار أن إحداث تغيير أو تأثير في سلوك الفرد يرتبط بمعرفة الحاجات الإنسانية وضرورة إشباعها، حيث أورد ترتيبا هرميا لتلك الحاجات "إذ لا بد للفرد من تحقيق رغبته الجنسية وإشباع الحالة الفيزيولوجية كالطعام والشراب التي أطلق عليها مازلو اسم الحاجات الافتقارية التي لا بد من إشباعها أولا حتى يتجه

الفرد إلى الحاجات الأخرى الأسمى إلى الحاجات الارتقائية، كالحاجة للمحبة، والحنان والظهور"[1]

- *هيرزبرج ونظرية العاملين* : حدد مجموعتين من العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي هما: العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، حيث أشار إلى أن العوامل الدافعة وجودها يزيد من الرضا ويحدث تغييرا إيجابيا في السلوك إذا ما أشبعت منها الترقية، ووجودها يمنع حالة عدم الرضا، منها الأجر، العلاقات، الأمن......
- نظرية *ماكليلاند*: يرى أن لكل فرد ثلاث حاجات أساسية هي: الإنجاز، السيطرة، الاجتماع، وتوجد عند كل فرد بدرجات متفاوتة وأحدها مسيطرا على سلوك الفرد.

هذه نماذج من النظريات التي تنظر إلى التحفيز ودافعية الفرد بأشكال مختلفة، المهم من استعراضها هو إدراك تفطن العلماء لنظام الحفز ودلالته الجوهرية في السلوك.

وإذا ما تم تتبع طبيعة نظام الحفز نجد له تدرجا مرحليا، بدايته كانت الإدارة هي الآمرة الناهية، وفي مركزها القوي تفرض وتملي الشروط، حيث اتجهت للحصول على أكبر قدر من الإنتاج وذلك من خلال استخدام الحوافز الاقتصادية، وهذه تعد المرحلة المبكرة أو الأولى التي بنت فيها الإدارة اعتقادا مفاده أن الدافع وراء سلوك العامل هو الأجر المادي متجاهلة العامل الإنساني "وبالرغم من أن الإدارة العلمية في ذلك الوقت قد مكنت من زيادة الإنتاج وزيادة الأجور، إلا أنها لم تخلق الدافعية الكافية لدى العمال للاستمرار في العمل وزيادة الإنتاج"[2].

و قد أخذت الجوانب الاقتصادية المادية أبعادا مختلفة بتعدد المطالب العمالية، وتدخل الحركة النقابية منها الخدمات الصحية، التأميان، السكن، النقل، وغيرها.

ولذلك نجد تدرجا في وظائف الحركة النقابية أفقيا وعموديا حيث كان الاهتمام بالوظائف الاقتصادية منصبا حول تغطية عديد من احتياجات العامل ومنها الأجر و التأمين و المكافآت بأنواعها.

إذن هذه المرحلة ربطت بتحسين الظروف الاقتصادية للعامل لزيادة إنتاجيته وتطورا في الفكر الإداري ظهر ما يعرف بحركة العلاقات الإنسانية والتي وضحت "أهمية الحاجات الاجتماعية كدافع حيث تساعد على شعور الأفراد بذاتهم من خلال علاقاتهم ببعضهم البعض"[3]

---

1. بوخريسة بوبكر وآخرون، المرجع السابق، ص118.
2. أحمد عرفة ، سمية شلبي، المرجع السابق ،ص 403,402
3. المرجع نفسه، ص 403

النظريات السابقة إذن تدعم تنوع الحوافز عند الإنسان وهي تجمع بين الدلالات المادية و المعنوية، وتتيح فرصة تعديل وتوجيه السلوكات.

إذن ضرورة امتلاك الدافع ترتبط جدليا بالتطور الثقافي بحيث تغدو الحاجة لتعليلات الأفعال أو الحاجة لتحديد الفعل ذاته عن طريق المسؤولية الداخلية راهنة بقدر نشوء حيز أوسع لإمكانيات الفعل . ويمكن للمرء أن يفعل هذا أو يفعل ذاك، ولذلك تنشأ الحاجة للدافع، بعد ذلك تتطور خطة للفعل تخص النوايا والغايات والدوافع والحاجات .

إذن الحوافز يمكن لها أن توجه حسب الحاجات وهذه إيجابية التحفيز. ولكن الأهم هو كيف يوجه الفعل التحفيزي ابتداء والإشكالية تبحث في ذلك الموجه وتعتبر المفاضلة و الاختيار القيمي هو المحدد لذلك.

هذه نماذج من النظريات التي تعبر عن الفعل التنظيمي ولبعض نماذج الفعل المختارة وهي كنظريات كثيرة مرتبطة بالأفعال التنظيمية الأخرى، كالاتصال و الرقابة وغيرها.

ويبقى في الأخير التأكيد على أن الأفعال التنظيمية ترتبط كلها. وإذا كان الحديث عنها قد تم في انفصال فهذا لا ينفي الاتصال.

الفصل الرابع:

مقاربة تحليلية لعلاقة النسق القيمي بالفعل في التنظيم الجزائري

<u>أولا : القيم الإدارية والفعل ضمن الثقافة التنظيمية</u> .

1 ــ القيم الإدارية كمركب رئيسي للثقافة التنظيمية.

2- نماذج من القيم الإدارية حسب مؤشرات الدراسة.

3- علاقة القيم بالفعل في التنظيم .

<u>ثانيا: أطوار التسييرفي المؤسسة الجزائرية</u> .

1- التسيير الذاتي.
2- التسيير الاشتراكي.
3- اعادة الهيكلة
4- الاستقلالية.
5- الخوصصة.

<u>ثالثا: الأفعال التنظيمية و القيم في التنظيم</u>

1 – القيادة و نسق القيم الإدارية في التنظيم.

2- التحفيز ونسق القيم الإدارية في التنظيم

3- الاتصال ونسق القيم الإدارية في التنظيم .

أولا / القيم الإدارية والفعل ضمن الثقافة التنظيمية:

1 ــ القيم الإدارية مركب أساسي للثقافة التنظيمة:

أ/ معنى الثقافة:

لا شك أن القيم ترتبط بكل بعد حياتي إنساني، لأنها أحكام يضعها الفرد لما هو مرغوب فيه و ما هو مرغوب عنه لعلاقة الإنسان بذاته وعلاقته بما يحيط به.

وبما أن التنظيم جزء لا يتجزأ من المجتمع الإنساني فضروري أن يحمل بعض خصائصه كما يأخذ الجزء من الكل.

فالمجتمع كيان اجتماعي وكذلك التنظيم، و يتمخض في سياق الكيانيين نواتج اجتماعية، مادية ومعنوية، هي في الأول ثقافة المجتمع، وهي في الثاني ثقافة التنظيم.

ذِكر ثقافة التنظيم أو الثقافة التنظيمية ضروري لتأكيد دلالة القيم في التنظيم. أو ما ينعت بالقيم التنظيمية ومنها القيم الإدارية التي تعد بعدا مركزيا في ثقافة التنظيم. ولتأكيد ذلك من المفترض التعرف على الثقافة التنظيمية للتعرف على أبعادها.

وبداية الثقافة سواء في السياق الاجتماعي عموما أو السياق التنظيمي هي مفهوم متكرر متشعب يعبر عن دلالة إنسانية واجتماعية تتميز بالمرونة والحركية والتي تصعب في تشكيل رؤية وحيدة، ومع ذلك يمكن للباحث تلمس مشتركات وقواسم بين المتناولين لها تفيد أن الثقافة مفهوم يمس جوانب الحياة، ويشع بحلقات متمددة تلامس الفرد، الجماعة، والمجتمع، وحتى الحضارة.

وإذا كانت الثقافة ضمن سياق اللغة تعني الفطنة والحذق[1]؛ أي سرعة التحصيل والفهم و الاستيعاب والنباهة وهي دلالة ترتبط بالمستوى الفكري الفردي.

فهي أيضا مفهوم اجتماعي انتقل في الوعي عبر تشكيلة مفاهيمية وحركية تتلاءم والسياق الغربي حيث "اكتسبت كلمة ثقافة culture معناها الفكري في أوروبا في المنتصف الثاني من القرن الثامن عشر، فالكلمة الفرنسية كانت تعني في القرون الوسطى الطقوس الدينية cultues لكنها في القرن السابع عشر كانت تعبر عن فلاحة الأرض ومع

---

1. مالك بن نبي : <u>مشكلة الثقافة</u>، ترجمة عبد الصبور شاهين، دمشق ، دار الفكر ، 1984، ص19

القرن الثامن عشر اتخذت منحى يعبر عن التكوين الفكري عموما وعن التقدم الفكري للشخص بخاصة، وعما يتطلبه ذلك من عمل وما ينتج عنه من تطبيقيات"[(1)]

تسارع وتائر التغيير في المجتمعات لم يبق مفهوم الثقافة حبيس معنى واحد أو مكان واحد بل انتشر و ذاع، وضم بين حدوده واقعا اجتماعيا أرحب وانتقل من الدلالة الفردية إلى المضامين الاجتماعية، فشكل بذلك عمرانا فكريا من الآراء الشارحة له ومحاولات متكررة لتحديد ماهية الثقافة بين محاريب العلم المختلفة؛ انثربولوجيا، تاريخيا، اجتماعيا، ومن نماذجها ما أورده الأنثربولوجي "وارد بيرت تايلور" (1832-1917) من أن "الثقافة هي مركب يشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والتقاليد، وكل القابليات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"[(2)]

إن محاولة البحث عن أبعاد الثقافة ومصادرها جعلت الباب واسعا أمام الكثير من الرؤى والمدارس. إذ إذا كانت الثقافة بحسب ما يقال نتاج تراكمي معرض للنمو والارتقاء والانتقال فهناك من يثير قضية أن التاريخ راسب تاريخي وهناك من يؤكد على أن الثقافة "وراثة اجتماعية" إضافة إلى الطرح الماركسي الذي يذهب إلى أن الثقافة ما هي إلا انعكاس للبنية الاقتصادية[(3)]

وبغض النظر عن الاختلافات النظرية في هذه المسألة إلا أن الثقافة تبقى في صلبها نتاجات أداتية وسائلية ومعنوية، بما تتشكل من إنتاج فكري لتطوير سياقه الاجتماعي. وفي سياق الجدلية القائمة بين الفكر والمادة يؤكد مالك بن نبي أن الثقافة هي محصلة علاقة تبادلية بين الفرد والمجتمع، فهي حسب قوله "العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد "[4]

ضمن هذه التشكيلة النظرية وغيرها يتبين أن مدلول الثقافة واسع النطاق ينتقل من المستوى الفردي إلى المستوى المجتمعي ومن الدلالة المادية إلى الدلالة المعنوية والعكس في علاقات داخلية تعبر عن ميكانيزمات داخلية تشكل عملية التأثر والتأثير.

1.عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة (المفاهيم الاشكاليات.. من الحداثة إلى العولمة)، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، 2006، ص28-29.

[2]) عبد الغني عماد ، المرجع السابق، ص 31.

[3]) انظر قباري محمد اسماعيل ، علم الاجتماع الثقافي، الاسكندرية، منشأة المعارف، دت، ص17

[4]) مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، المرجع السابق، ص 43.

من السند السابق يتبين أن الثقافة تعبر عن الحالة التفاعلية للإنسان في مجاليه الطبيعي و الاجتماعي، وبعبارة بسيطة **خلق النظام الاجتماعي في قلب النظام الطبيعي.**

ب/الثقافة التنظيمية كثقافة فرعية:

لا شك أن الثقافة حسب السند النظري السابق تتصل بالسياق الزمكاني المكون للمسيرة الإنسانية، وهي في الوقت نفسه ترتبط بمرجعيات مختلفة، وهي تتميز بالاختلاف والتنوع ضمن مجالات مختلفة، وأنساق متعددة .

وضمن الثقافة الإنسانية تتواجد عديد من الثقافات الجزئية المتفرعة، وضمن المجتمع الواحد أيضا، "بمعنى ان لكل مجتمع ثقافة أم، وأي مجتمع يتكون من العديد من الجماعات التي هي بدورها لها ثقافات فرعية تتفق في بعض جوانبها وتختلف في البعض الآخر مع الثقافة الام القائمة في المجتمع، وقد تأخذ هذه الثقافة الفرعية من الثقافة الأم بعض ملامحها وقد تتميز وتتمايز عنها وما بين التميز والتمايز قد تبدو متسقة معها أحيانا أو متعارضة معها أحيانا أخرى " (1)

التنظيم بهذا المعنى جزء مجتمعي يتضمن ثقافة، وهو امتداد لثقافة المجتمع، و الثقافة تشكل فرعا يحدد هوية التنظيم وعنوانه إذ أنه لا يمكن له الاستمرار والبقاء إلا في ظل ثقافة تشكله، وكما لكل مجتمع ثقافة للتنظيمات ثقافتها التي يعبر عنها"بالثقافة التنظيمية، وهي تعد ثقافة فرعية عن الثقافة المجتمعية الأم. حيث أن "المنظمات تتصف بثقافة وطابع المجتمع، لذلك تختلف المنظمات من مجتمع إلى آخر، على الرغم من تشابه الوسائل الفنية والعمليات الصناعية في معظم المجتمعات، فلكل منظمة ثقافتها الداخلية الخاصة بها، وهي تحتاج للتفاعل بين ثقافة المجتمع وخصائص المنظمة"_ [2]

و يعبر عن الثقافة التنظيمية بأنها بطاقة التعريف الخاصة بالتنظيم توضح لغته وقوانينه وعاداته وتقاليد وهي جزء من الثقافة عموما والحديث عن العام حديث عن الخاص في طبيعته وخصائصه.

و طالما كان للمجتمع ثقافته وقيمه المتناقلة بين الأفراد، للتنظيمات أيضا قيمها الخاصة، إذ تشكل القيم التنظيمية جانبا مهما من ثقافة العاملين في التنظيم والمنظمات الإدارية.

---

[1]) مدحت محمد أبو النصر : قيم وأخلاقيات العمل و الإدارة ، الجيزة، الدار العالمية للنشر و التوزيع
2008، ص62.

[2]) المرجع نفسه، ص 34.

التنبه للثقافة التنظيمية والقيم كأساس بنائي حقيقي في التنظيمات جاء بعد تداول تنظيري وبحثي متبدل حيث و "بعد أن كانت النظرة السائدة هي أن التنظيم نسق مغلق، مستقل عن المؤثرات المحيطة و الثقافية، تحولت إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح، لكون التنظيمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، أما الاتجاه الحالي عند منظري التنظيم فهو اعتبار هذا الأخير نسقا ثقافيا، إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم وبالتالي على طرق التسير" (1)

القيم في كل ذلك مركب أساسي لتشكل الثقافة وهي في التنظيم وفي الإطار الثقافي له عنصر بنائي له أهمية بالغة لأن الثقافة التنظيمية ببساطة مركب من المعتقدات والقيم و العادات و الأعراف والطقوس.

و من خصائص الثقافة التداول والتراكم وغيرها وهي مواصفات تتصل مباشرة بالقيمة.

2- نماذج من القيم الإدارية حسب مؤشرات الدراسة:

تبين مما سبق أن القيم جزء مهم من الثقافة المجتمعية وهي كذلك بالنسبة للثقافة التنظيمية، ولا شك أن القيم كما هي في مسماها تستخدم في الغالب بصيغة الجمع، دلالة على تنوع مضامينها، فالقيم في الحياة الإنسانية يصعب حصرها وهي كثيرة أيضا في المستوى التنظيمي تعمل في شكل متكامل، ولذلك تنعت مرة بالمنظومة، وأخرى بالنسق وطورا بالمصفوفة وغيرها.

وقد يظهر أن التنظيم ككيان اجتماعي مصغر قد يسوده نمط موحد من القيم تتمظهر بشكل متجانس من أعلى التنظيم إلى أدناه، ولكن الدارسين للقيم يؤكدون على نوع القيم وتعدادها من مستوى تنظيمي إلى آخر وقد يؤدي هذا إلى تصنيف اجتماعي للمستويات التنظيمية ككل تترجم طبيعة القيم المتمركزة في كل مستوى تنظيمي، ومع ذلك هناك ما يسمى بالتوافق القيمي، الذي يمثل الثقافة التنظيمية الإيجابية، والذي يعبر عن انتشار سلس للقيم التنظيمية، لدرجة من التجانس، وهناك ما يسمى بعدم التوافق القيمي الذي يعبر عن ثقافة تنظيمية سلبية، وهي عكس الأولى.

ما يثير الاهتمام هو أن القيم تعبر في عمقها عن تفاعل اجتماعي وبالتالي فهي في تطبيقها الواقعي تلامس أطرافا مختلفة.

---

[1] بوفلجة غياث: القيم الثقافية و التسيير ، وهران، دار الغرب للطباعة و النشر ، 1998، ص 10.

وبما أن الدراسة تتحدث عن القيم الإدارية، وهي من أهم أنساق القيم التنظيمية، لما لها من دور في تحديد توجيه العمل الإداري الذي هو عبارة عن أفعال وعمليات تتضمن التنظيم و التوجيه والرقابة وغيرها. فإن الحديث عن القيم التي تتداول ضمنها كثير ومنها : العدالة، الإتقان، الصدق، الأمانة، التعاون، الالتزام، الرحمة، المساواة، الشفافية، الوضوح، الصدق، المكاشفة، الشفافية ،المساءلة ، الحرية، المشاركة، التفويض، ....

ولأن المقام لا يتسع لشرحها جميعا، فقد تم اختيار بعض منها والتي لها صلة بالأفعال التنظيمية المختارة: القيادة، الاتصال، والتحفيز؛ والتي أدرجت ضمن الفرضيات كمؤشرات للدراسة ومنها قيم : العدالة، المشاركة، الشفافية، الحرية.

و القيم الإدارية كباقي القيم التنظيمية تمثل ارتباطا يعبر عن نسق متداخل ومتفاعل حيث ترتبط القيم بعضها ببعض لتحقيق مدلول النسق؛ فالمشاركة مثلا لا تكون فعالة إلا إذا دعمت بتوزيع عادل للمعلومات والمهارات. ومن حيث تكوين العمال في جميع المجالات بما فيها التسييرية، وهي أيضا غير واردة إذا لم تتح حرية المشاركة فالحرية والمشاركة كقيمتين متصلتان. وكذا الحديث عن القيم الأخرى . في المقابل عدم وجود القيم الإيجابية هو وجود قيم سلبية بالضرورة حسب ما بينته الدراسة سابقا. وبذلك تحل منظومة أخرى تتصل القيم فيها ببعض مع أنها تأخذ الدلالة السلبية. مثل الظلم، وعدم الحرية، والكذب، .....

2-1: قيمة العدالة:

العدالة مأمور بها الإنسان بتوجيهات ربانية وردت في سياق القرآن والسنة النبوية ***(إن الله يأمر بالعدل و الإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء و المنكر و البغي يعظكم لعلكم تذكرون)النحل 90.***

(يأيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنئان قوم على ألا تعدلوا إعدلوا هو اقرب للتقوى) سورة المائدة الآية8

العدالة في سياق الإنسانية مطلب فطري وهي عبر عصور مأمل تنظيري مع كونفوشيوس والفكر الصيني، ومع أفلاطون والمدينة الفاضلة، وعديد المحاولات التنظيرية عبر التاريخ إلى اليوم .

ولكن قبل الحديث عن العدالة التنظيمية كقيمة أساسية من مصفوفة القيم الإدارية، يتضمن الحديث عن هذه القيمة في كل وجود إنساني، في الأسرة عدلا بين الأزواج، أو عدلا بين الأولاد. في المؤسسات التربوية، في المعاملات التجارية، وحتى على المستوى الحضاري في حق الشعوب في تقرير مصيرها وحق الشعوب في امتلاك مصادر المعرفة و القوة، والقياس في ذلك مفتوح على مصراعيه.

و العدالة عموما هو إعطاء الفرد ما يستحق دون تفريق. وهي تترجم ضمن سياقات مختلفة، ومنها السياق التنظيمي. وهي العدالة التنظيمية.

التي تعرف على أنها " العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه و الموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبعلاقاته مع منظمته كنظام اجتماعي." (1)

كما تشير في موقع آخر إلى "المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة، وتشتمل العدالة التنظيمية ثلاثة ابعاد هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات"[(2)].

ولمعرفة هذه الأنواع سيتم التحدث عنها بانفصال:

أ/ عدالة التوزيع: عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف وخاصة المخرجات المادية؛ توزيع الأجور والمكافآت أي المزايا العينية أو الترقيات.

وتتحقق العدالة لما يشعر الفرد بتناسب المخرجات مع الجهد المبذول. "فالعدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وما يتحمله من تكاليف، كما أن التوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعية وبين مكانة غيره من أعضاء الجماعة

---

[1]) بندر كريم أبو تايه : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، جامعة البلقاء التطبيقية: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012 ص 149.

[2]) محمد مصطفى الخرشوم: دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الأدوار (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب)، جامعة دمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد 2 ، 2010، ص 312.

تحدد انطباعه بالنسبة لهم ودافعه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه"(1)

إن غياب العدالة التوزيعية يخلق نمطا من التوتر والصراع بين العامل والمسؤول للشعور بالظلم، وبالتالي تتأثر العلاقات داخل المنظمة.

ب/ عدالة الإجراءات: وتهتم بالإجراء المتبع في تحصيص المكافآت وتنطوي على بعدين، يشير أولهما إلى الإجراءات الرسمية بينما يشير الثاني للعدالة التفاعلية (الطريقة التي تتم بها تلك الإجراءات)(2)

ج/ عدالة التعاملات:هناك من يدخل عدالة التعامل ضمن العدالة الإجرائية، لما بينهما من تشابه

ولكن هناك من يؤكد استقلاليتها، وهي عند البعض " إدراك الفرد لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء أثناء تطبيق الإجراءات والقوانين عليهم" (3)، كما أنها عرفت في موقع آخر على أنها " تعني إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات و الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين" (4)

هذا وقد تأخذ دلالة التوزيع أكبر قدر في العدالة التنظيمية نظرا لأنها تحمل شكلا جليا واضحا للعيان لأنها ترتبط بالتوزيع العيني أو المادي من أجر ومكافآت.

و إذا كان قد حدث شبه اتفاق بين الباحثين حول هذه الأنواع الثلاثة فهناك من ينعت تلك الأنواع بمسميات أخرى ولكنها في الصميم لا تختلف عنها. فقد ورد في معجم العلوم الاجتماعية أن "العدالة أو "العدالة التبادلية"(Commutative) هي التي تحكم العلاقات بين الناس، فتلزم بالتبادل المتكافيء للمنافع (السلع، والخدمات) فيما بينهم، وبتأدية كافة التعهدات المتفق عليها والعدالة التوزيعية (Distributive) تقتضي بأن توزع الامتيازات والمقامات و الخيرات بين الأفراد بحسب ما يستحقه كل منهم، وبما يؤمن

---

[1]) محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات / ج 4، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 303.

[2]) عبد المحسن النعساني ، أحمد اليوسفي: اختبار أثر العدالة التنظيمية و الثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية و التبادلية بسلوكيات الموطنة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 32، 2002، ص

[3]) بندر كريم أبو تايه: المرجع السابق ، ص 149.

[4])محمد الصيرفي : المرجع السابق، ص 304.

مصلحة المجتمع على أحسن وجه، والعدالة الجزائية (Retributive) تتعلق بالعقاب أو الثواب (المكافأة) للأفراد و"العدالة الإجتماعية" لون من العدالة التوزيعية ويعنى بها عموما تكافؤ الفرص الفعلية لتنمية القدرات وتحقيقها" [1]

العدالة التنظيمية إذن هي الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وعدالة المعاملة، ومن عدالة المعاملة أن يتم مراعاة التفاضل، بين الناس لأن التفاضل سنة اجتماعية تبين محدودية القدرة الإنسانية وتفاوت القدرات وبالتالي من الضروري عدم التعامل بمساواة مع كل المهارات.

ولذلك "هناك ثلاث قضايا أساسية يبنى عليها الأفراد شعورهم بالعدالة التنظيمية: القضية الأولى تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية لوصف هذا النوع من العدالة. و بالتالي فإن العدالة التوزيعية أو عدالة التوزيع تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية. ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هو مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات مشابهة لها. والقضية الثانية تتمحور حول الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية كالراتب وعبء العمل بين الموظفين، ويطلق على هذا النوع من العدالة مصطلح العدالة الإجرائية. أما القضية الثالثة فتتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وهنا فإن مصطلح العدالة التعاملية أو التفاعلية يستخدم للدلالة على هذا النوع من العدالة التنظيمية"[2] .

وغياب أي بعد من أبعاد العدالة المذكورة آنفا هو جرح للعدالة التنظيمية، لأن تلك المكونات تعد مكونات متصلة بعضها مع بعض.

والأكيد أن التصور الإسلامي قد أعطى اهمية بالغة للعدالة في جميع مناحي الحياة، حتى اعتبرت ركيزة أساسية في التفاعل الإنساني وقد كانت الحضارة الإسلامية مثالا حيا في ذلك للحث على العدالة وعدم التفريق بين الابيض و الأسود ولا بين الفقير و الغني

---

[1]) ناتاليا يفريموفا، توفيق سلوم: المرجع السابق، ص ص 411- 412.

[2]) بندر كريم أبو تايه : المرجع السابق،ص ص 150-151.

ولا بين السادة والعبيد إلا بالعمل الصالح وقد نسجت هذه القيمة وارتبطت بمضمون العمل.

أما في الفكر الغربي فقد اختُلِفَ في تحديد بداية الاهتمام بقيمة العدالة التنظيمية حيث يؤكد البعض أن " فكرة العدالة التنظيمية في الفكر الغربي تعود إلى نظرية الإنصاف والمساواة التي قدمها (Adam ; 1963) والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد وذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي:

- شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

مخرجات الفرد	=	مخرجات زميله	ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعورا بالرضا و الولاء لمنظمته.
مدخلاته		مدخلاته	

- شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة

مخرجات الفرد	>	مخرجات زميله	ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعورا بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل وولائه لمنظمته.
مدخلاته		مدخلاته	

- شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة

مخرجات الفرد		مخرجات زميله	ففي هذه الحالة تغيب العدالة التنظيمية في ظل ظهور المحاباة مع البعض و التعسف وعدم الإنصاف مع أفراد آخرين في المنظمة.
مدخلاته	<	مدخلاته	

شكل رقم (6) يوضح حالات الشعور بالعدالة التنظيمية "[1]

أما البعض الآخر فيرون أن مصطلح العدالة التنظيمية "لم يظهر إلا في عام 1987 ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات. فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة"(2).

وللعدالة التنظيمية أهمية بالغة لارتباطها بالأفعال التنظيمية المختلفة، حيث تبرز العدالة الإجرائية، وعدالة التعامل، وعدالة التوزيع في كل مضامين الفعل القيادي فتوزيع المخرجات وطريقة التوزيع مرتبطة مباشرة بالفاعل القيادي.

إضافة إلى أن الإتصال في عدالة توزيع المعلومة وعدالة استخدام الأساليب الاتصالية بحسب طبيعة المستقبل، وكذا الفعل التحفيزي الذي يعد بدوره فعلا يرتبط بالعدالة في مضامينها المختلفة تعاملا وتوزيعا وإجراءات.

ومما لا شك فيه تعد العدالة مطلبا أساسيا في أي اجتماع إنساني، وهي أكثر أهمية في التنظيم نظرا لأنها تساهم في الأداء الفعال وبلوغ رضا العامل.

ومما لا شك فيه أنه قد تتباين ردود فعل الأفراد حول العدالة وكيفيتها ولكن الأكيد أن هناك

اتفاق أو حصيلة مشتركة بين الآراء في مستوى التفضيلات في كل مؤشر عدالة يطرح

.

---

[1]) قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري (دراسة ميدانية) مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيبير ، ليبيا،العدد السابع، 2007 ، ص59.

[2]) بندر ابو تايه: المرجع السابق، ص 150.

كما أنه في التنظيم تتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية ويمكن إدراج مؤشرات منها:

- قرارات التعيين والتدريب وتنمية القدرات.
- تقييم الأداء والترقية .
- توزيع أعباء العمل والمهام
- إيصال الشكاوى وحلها .
- المشاركة في صنع القرار ونوعية القرارات المتخذة من متخذ القرار إلى متلقيه في شرحها وملاءمتها، وتبريرها (أي تقديم تفسيرات كافية للقرار المتخذ، وإعطاء أسبابه.)
- من مقتضيات العدالة تحسين شروط العمل وبالتالي تحقيق الديموقراطية الصناعية.
- توزيع القوى في التنظيم بدل تركيزها في يد الأقلية

أي المخرجات التنظيمية للموظفين المادية: كالرواتب والمكافآت والحوافز، والمعنوية كتوزيع المهام . وغيرها وهي مؤشرات تتصل بالأفعال وقيمة العدالة وسيكشف عنها البحث في الدراسة الميدانية.

2- 2/ قيمة المشاركة :

للمشاركة في المؤسسات الاقتصادية دلالة مهمة تربط أبعاد التنظيم بعضه ببعض حيث أن "المنظمات الفعالة تسمح بتمكين ومشاركة العاملين، وتهتم بالعمل الجماعي، و بتنمية قدرات الموارد البشرية والتزام الإدارة العليا والمديرين والعاملين بتحقيق الأهداف من خلال شعورهم أنهم مشاركون" (1)

وإذا ما أتينا إلى تعريف "المشاركة" نجدها تشير إلى "المساهمة و الانهماك"(2)، أي أن المشاركة بهذا المعنى تعني إتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه ومقترحاته حول قرارات متعلقة بالتنظيم، وهي أيضا تقترن بمفهوم الديمقراطية التنظيمية، وهي ضمان وجود درجة من الحرية والاستقلالية في إبداء الرأي. ومنه في صناعة القرار الذي يُحتم تواجد بدائل مختلفة يمكن اختيار بديل منها وهذا ينتج قدرة على المبادأة والابتكار.

---

[1])أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق، ص 86

[2]) علي عسكر وجعفر يعقوب العريان، المرجع السابق، ص 54

وبذلك يكون للعامل دوره الفعال. ويكون للإدارة دورها في تشجيع العاملين على ذلك النوع من المشاركة لإبداء الرأي في القرارات التي ترتبط بمصير العامل حتى أن دافيس Davis يعرف المشاركة على أنها "اندماج الفرد العقلي و العاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص في المساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات."[1]

وللمشاركة التنظيمية الكثير من المظاهر منها:

- المشاركة في الإدارة من خلال ممثلين للعمال، أو مجالس العمال..
- المشاركة من خلال الاستقلال الذي يتمتع به العامل أثناء آدائه لعمله ويتم ذلك من خلال نظام الاتصال الفعال، توسيع نطاق العمل اتاحة الفرصة لاستثمار آراء الجماعات غير الرسمية.
- كما ان أكبر مضامين المشاركة هو الاشتراك في ملكية التنظيمات[2] .

ومن المظاهر المتكررة و الدالة على قيمة الحرية في التنظيم، المشاركة في القرارات المتخذة.

ويمكن أن نشير في هذا الصدد أن ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار قد تتأكد نتيجة جملة عوامل نذكر منها:

- نمو التنظيمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف وفي كل الأوقات .
- أن توسيع المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم لها مزايا عديدة مثل ضمان تعاون المشاركين والتزامهم، وهذا ما لمسه الخبراء ووضحوه.[3]

واستكمالا لتوضيح الاعتبار الأخير، نشير إلى أن للمشاركة مزايا كثيرة لا يمكن التغاضي عنها، وتتضح هذه المزايا من خلال ما كشفت عنه مجموعة من الدراسات، وأهم تلك المزايا هي:

---

[1] المرجع نفسه، ص52

[2] زيادة في الإطلاع انظر : طلعت ابراهيم لطفي : علم الاجتماع الصناعي، المرجع السابق.

[3]) عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص8

- أن اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل، ومن خلال هذه المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم، ويتفهمون الأسباب الداعية للتغيير عند حصوله، ويشاركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية فيخلق ذلك لديهم الإحساس بأهميتهم، ويقوي إحساسهم بالمسؤولية.
- إن المشاركة تخلق المناخ الصالح و الملائم لتشجيع التغيير وتقبله من طرف المرؤوسين، كما تعمل على تحسين سبل الاتصال بين الإدارة و المرؤوسين.
- المشاركة تخلق جوا من العلاقات الإنسانية، فالقائد من خلال تشاوره مع مرؤوسيه وشرحه لأسباب وأبعاد هذه القرارات، يمكنه تخفيف أسباب العداوة و البغضاء في جو العمل.
- كما أن هذه المشاركة تساعد على ترشيد عملية صنع القرار، ذلك لأنها تساعد على تحسين نوعية القرار المتخذ، حيث يمكن من خلالها معرفة كل الآراء، وتجعل القرار أكثر ثباتا مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة. كما أن المشاركة تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له [1]

و اتماما لهذا العنصر يعرف القرار على أنه "البت النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية"[(2)]

وللوصول إلى القرار يفترض وجود مراحل وأطراف مختلفة تتحد سويا للوصول إلى القرار المناسب الذي يخدم التنظيم، ولذلك تسمى العملية بعملية صنع القرار لا اتخاذه لأن الصنع هو عملية تعاونية تفاعلية تجمع بين أطراف مختلفة ولا يكون اختيارا اعتباطيا عشوائيا.

تجميع جهود أطراف مختلفة دنيا وعليا في التنظيم ينعت بالمشاركة وهي عملية أشار إليها كثير من رواد الفكر الإداري من جهة والفكر السوسيولوجي من جهة أخرى، حيث وجدت " الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد" [(3)].

---

2) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية ، 1998، ص 230- 231

[2]) إبراهيم عبد العزيز شيحا ، المرجع السابق، ص 339.

[3]) عبد الهادي الجوهري ، المرجع السابق، ص93.

إن تنوع إيجابيات المشاركة وما تتضمنه هذه الأخيرة من مزايا، تمكن من تقليص الفجوة بين العمال و الإدارة، وتنعكس على نوعية القرارات وعملية صنع القرار في حد ذاتها. لكن مع هذه الأهمية إلا أن تطبيق المشاركة مقترن بأساليب القيادة أو ممارسة السلطة والتي تصنف إلى نمطين رئيسيين- كما سبق- هما النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي "حيث يقصد بالقيادة الديمقراطية تلك التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه إشراكا فعليا في اتخاذ القرارات " (1).

وقد أثبتت عديد الدراسات والبحوث ما للمشاركة من أهمية تصنع لدى المشارك قناعة وولاء وتعاونا والتزاما.

إتاحة فرصة المشاركة لدى العاملين تمكن من تقليص الفجوة بين العامل و الإدارة، ومع ما في هذه المشاركة من مزايا إلا أن الممارسة السلطوية او الإدارية هي التي تتيح فرصة المشاركة من عدمها. ومثال ذلك النمط الأوتوقراطي، "فيه يعتقد القائد الأوتوقراطي بأن سلطة اتخاذ القرارات ينبغي أن يحتفظ بها شخصيا".(2)

إذ " لا تعطي الإدارة أهمية للمنفذين، ولا تستفيد من خبراتهم مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور الصراعات بين الإدارة والعمال" (3).

وهذا نوع من الاستبعاد داخل التنظيم مع ما يتاح قانونيا في كثير من البلدان الحق في المشاركة من خلال المجالس، لكن تبقى الممارسة السلطوية تعيق ذلك؛ والمتفحص في التجربة الجزائرية في مجال التنمية يدرك ذلك إذ هناك قطيعة بين التنظير والواقع، مع ما يؤكد على الصعيد القانوني من دعوة للمشاركة إلا أن واقع تطبيقه كان عكس ما سطر له حيث تم إقصاء العمال من المشاركة الفعلية، ووجهت المشاركة في المقابل إلى المهام الشكلية الثانوية في التنظيم كالشؤون الاجتماعية و الخدماتية.

تبني قيمة المشاركة من ضدها يتصل بالمزاولة العملية للسلطة في الإطار التنظيمي سواء النمط الذي يعبر عن نظرة التعالي والاحتماء بالسلطة، والتي تعيق وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين وارتباطهم بمؤسساتهم لعدم توحد الأهداف بين الإدارة والعمال أو عكس ذلك

---

[1]) ابراهيم عبد العزيز شيحا ، المرجع السابق، ص "312.

[2])- ابراهيم عبد العزيز شيحا ، المرجع السابق، ص313.

[3]) بوفلجة غيات : مباديء التسيير البشري، وهران، دار الغرب للطباعة و النشر، ص 116.

والدعوة لمشاركة المرؤوس ليست جزافية بل هي مهمة لما لها من نواتج إيجابية للمشاركة ومنها: - ضمان معاونة المرؤوسين.
- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا فيها.
- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا فيه.
- تشجيعهم على المساهمة في تحمل المسؤولية،
- بناء الولاء المؤسسي تجاه المنظمة التي تحرص على مشاركتهم[1]

وقد تأخذ قيمة المشاركة معنى التفويض في بعض الحالات، حيث يترك المدير للمرؤوسين حرية الاختيار، فيأخذ الإشراف هنا دلالة المتابعة لا الأمر والإلزام .

إذن قيمة المشاركة ضرورية ومبدأ الإدارة بالمشاركة والتسيير أو الديموقراطية الصناعية وغير الصناعية هي أعلى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيم.

2-3/ **قيمة الشفافية والمكاشفة** : هي " تشير لغويا إلى الوضوح وعدم الغموض و استكمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور، ويقصد بها في إدارة المنظمات : الوضوح و الصدق و المكاشفة من جانب المنظمة و المسؤولين عنها" [(2)] .

الشفافية في التنظيم تعني خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بظروف العمل والقرارات متاحة ومنظورة ومفهومة، بشكل أكثر تحديد، في مقابل تعتيم و سرية ، وغياب الأمانة و الصدق في نقل المعلومة .

وللشفافية مؤشرات تظهر من خلالها. خاصة في الإطار التنظيمي ومنها:
- الإعلان والإعلام عن الأنشطة و البرامج دون إخفائها لصالح فئة دون أخرى.
- نشر البيانات والمعلومات لأفراد التنظيم في الوقت المناسب مع انفتاح على مختلف الأطراف
- الأمانة والصدق والإخلاص في التبليغ وتوصيل المعلومة.
- ارتباط نقل المعلومة بتوقيتها، حيث يتم تدفق المعلومات في الوقت المحدد الذي يناسب المتلقي وتفي المعلومة بغرضها.

ولذلك ولكي تؤدي المعلومات غرضها المناسب من المفترض أن تتوفر على شروط منها:
-1- التوقيت السليم.
2- الدقة

---

[1]) مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق ، ص130.
[2]) المرجع نفسه، ص127.

3- الملاءمة.
4-الشمول: [(1)].
هذه العناصر مرتبطة بالمعلومة ويحتاجها القيادي لاتخاذ القرار بشأن قرارات تخص التنظيم، كما يحتاجها المتلقي للمعلومة أيا كان إداريا أو عاملا.
ومن المعروف أن امتلاك المعلومة اليوم أصبح قوة يعطي لصاحبها القدرة على توفير المعلومة أو احتكارها، في مفاضلة قيمية إما شفافية أو تعتيم وسرية.
ومثال ذلك:
- قد تغيب كثير من المعلومات في التنظيمات على العاملين في المستويات التنفيذية بحيث يجهل العامل حقوقه وواجباته. كالتعتيم على القوانين الداخلية التي تحفظ تلك الحقوق.
- عدم وجود شفافية في نقل ونشر بعض المستجدات التنظيمية من قوانين جديدة، أو تسريبها لبعض الأطراف دون آخرين؛ مما يؤثر سلبا على العاملين وولائهم التنظيمي.
ومن انعكاسات عدم وجود الشفافية التنظيمية كقيمة ما يلي:
- عدم وجود الشفافية ينعكس بالضرورة على الوسائل والأدوات والأساليب في التنظيم. فالاتصال مثلا يختار فيه الأسلوب توافقا مع القيمة المتبناة شفافية أو تعتيم:
أسلوب شفوي مباشر ولقاءات وجها لوجه وسياسة الباب المفتوح في مقابل سياسة الباب المغلق والأسلوب الكتابي الآمر. و اللغة وطريقة التبليغ هي أيضا ليست في منآى عن اختيار تلك القيمة دون أخرى.
- غياب الشفافية ينعكس على انسياب المعلومة. وفتح الباب أمام الشائعات والتأويلات التي تضر بالتنظيم وتفتح الباب أمام الصراع والانعكاسات السلبية الخطيرة، وهذا في غياب الاتصالات الفعالة من حيث ما تنقله من معلومات، وزمن نقلها وغياب جو مفتوح بين الإدارة و العمال، يؤثر في علاقة العامل بالإدارة والتنظيم.
إذن الشفافية هي فتح لقنوات الاتصال دون ترشيح أو احتكار للمعلومة، تضمن الرضا للعاملين و تفتح باب التعاون والولاء .

2-4/ قيمة الحرية:

يتداول في الساحة الاجتماعية مصطلح الحرية، وهو مفهوم رائج؛ سواء في الجانب الاقتصادي، السياسي، الديني؛ كحرية العقيدة، حرية الكلام و التعبير، حرية ممارسة

---

[1]- أبو بكر الهوش:المرجع السابق، ص 86.

النشاط الاقتصادي، وغيرها مما نسمعه يوميا أو ما يتناقل بين وسائط الإعلام الجماهيري. ومما يتكرر في سجل التاريخ، من محاولات تعريفية للحرية في تاريخ الفكر الإنساني.

ولأن الحرية قيمة كبرى وعامة مست وتمس جوانب الحياة المختلفة، وتنفذ في التركيبة الاجتماعية الإنسانية، فالتنظيم ككيان إنساني هو أيضا مرتبط بهذه القيمة.

وقبل التعرف على قيمة الحرية في التنظيم، من المفترض التعريف بها.

لأن الحرية مسألة قديمة حديثة. حيث أنه في " تاريخ الفكر كانت مسألة الحرية تفهم عموما بمعنى "حرية الإرادة". وهذه الأخيرة، تفهم عموما على أنها حرية الإختيار، وترتبط بها مسألة عملية – أخلاقية، وهي مسؤولية المرء عن أعماله. وقد اختلف المفكرون حولها "[1]

وتتصل قيمة الحرية في التنظيم بعديد من المؤشرات بما أن القيمة شكل كامن وقبل استعراضها. يمكن الإشارة إلى أن مفهوم الديمقراطية الصناعية مصطلح متكرر عند العلماء يعبر عن " الديموقراطية في التنظيم الصناعي. إذ يمكن النظر إلى هذا التنظيم على أنه مجتمع صغير يمارس فيه العمال الأساليب الديموقراطية، كما يمارسها الأفراد في المجتمع الأكبر المحيط بهذا التنظيم" [2]

وقد تتضمن الديموقراطية الصناعية معنى المشاركة ولكنها أيضا تمس معنى الحرية؛ إذ يؤكد العلماء أن الديموقراطية لا تتحقق إلا إذا كانت هناك جماعات متعارضة في وجهات النظر وفي هذا الصدد يؤكد بيتر بلاو Peter M Blau أهمية حرية المخالفة بالنسبة للمجتمع الديموقراطي، فيذهب إلى أنه يمكن التمييز بين كل منها فهو إما الفعالية في حالة التنظيمات البيروقراطية، أو حرية المخالفة في حالة التنظيمات الديموقراطية. إذ لا تمسك بزمام السلطة في البيروقراطية مشيئة الأغلبية، وإنما الزمام في يد الخبراء الذين يعتمدون على حكم العقل. بينما نجد في المجتمع الديموقراطي الحر، أن السلطة تتركز في مشيئة الأغلبية فإذا ما تم تنظيم أعضاء هذا المجتمع الديموقراطي لتحديد الأفكار السائدة بينهم ثم الاتفاق على الأهداف المشتركة. فإن هدفهم هذا يتطلب أن يكون المبدأ الأساسي الذي يسيطر على عملهم هو (حرية المخالفة) وتشجيع الأعضاء على التعبير عن آرائهم المتضاربة بحرية."[3]

وللحرية في التنظيم مؤشرات منها:

---

[1])- ناتاليا يفريموفا، توفيق سلوم: المرجع السابق، ص 391.
[2])- طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع الصناعي ، المرجع السابق،2007، 160.
[3]) طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع الصناعي، المرجع السابق، ص ص 160-170.

- القدرة على التقدم بأية شكوى.
- سرعة حل الشكاوى.
- المشاركة في إدارة التنظيم بواسطة ممثلي العمال من التنظيم النقابي ومجلس الإدارة.
- تفويض السلطة هو مبدأ آخر يرتبط بالتنظيم

هذه المؤشرات وغيرها هي مؤشرات حقيقية على وجود قيمة الحرية.

ومع أن الحرية ظاهريا تعني تفويض الأمر للغير، إلا أن الحرية لا تعني عدم وجود ضوابط تحدد الحرية و أبعادها، وهي في التنظيم تنفي القيد المطلق للعامل، ولكنها تمنح له فسحة التحرك ضمن ضوابط قانونية تحدد الحقوق و الواجبات وتضبط السلوك لعدم تجاوز أو تعد على تلك الحقوق، وتحديد علاقات السلطة.

ولذلك الحرية هي ضرورة قيمية، تدعم العلاقات بين أطراف السلطة، و الوسائل و الأدوات المتاحة من بعد، ووجودها وعدم وجودها؛ ترجمة حقيقية لرؤية الإدارة للعامل.

و تتراوح هذه الرؤية من إدراك العامل على أنه أداة من أدوات الإنتاج تسلب حريته ويعد كترس في آلة الإنتاج. أو ككائن وشريك يقوم عليه التنظيم وبالتالي تمنح له بعض حرية ضمن القوانين المسطرة.

3/ العلاقة التبادلية بين القيم والفعل في التنظيم(الإفصاح، و التوجيه):

بعد استعراض نماذج من القيم الإدارية وتبيان موقعها من الثقافة التنظيمية ككل من الضروري تحديد وجه العلاقة بين متغيري الدراسة في الكيان التنظيمي، وقد تم في مواقع

متفرقة من الدراسة توضيح تلامس المفهومين ووجود دلالات اتصالية بينهما، كما أوضح ذلك بارسونز وغيره. إصدار هذا العنصر في هذا الموقع له دلالته وذلك لتهيئة العناصر اللاحقة وخلق الانتباه إلى أن ما يحدث واقعيا في المؤسسة الجزائرية من افرازات هي نتاج مركب تبرز القيمة ضمنه في حدود الأفعال التنظيمية المتكررة . ولتأكيد قول الباحثين بوجود علاقات ضمنية بين الفعل و القيمة أو العكس ، الدراسة في هذا العنصر لا تكتفي بتبني تلك العلاقة بل ستتكفل بإثبات وجود العلاقة بمنطق تحليلي يترجم ذلك.

وفي البداية القيمة ليست وقفا على الفرد في انعزاله، بل تتضمن القيمة علاقة الإنسان بعالم أشيائه وأفكاره و الأخطر عالم الاشخاص الذي ينتمي إليه،

وفي هذا السياق الأخير يكون للقيمة مضمونا اجتماعيا فهي مع صغر تسميتها إلا أنها تتضمن إشعاعا في المعنى يجعل منها مركبا يجب أن يتضمن جهتين إن لم نقل جهات ، ولتوضيح ذلك أكثر ،العدالة كمثال تحمل مضمونا اجتماعيا يجمع بين الذي يطبق العدل و الذي يطبق عليه، وكذلك الصدق و المشاركة و الشفافية وغيرها...

و " المضمون الاجتماعي للقيمة هو التعبير عن مدى قدرة الإنسان على إخضاع سلوكه لمجموعة من المباديء والتوجهات التي بها يحقق ذاته في الوجود، وهي بتعبير آخر تعني قدرة الإنسان على تحويل القيم و المثل الخلقية من عالم الفكر و التصورات النظرية إلى عالم الأفعال والسلوك،ومن ثم فإن قيمة الإنسان من قيمة عمله، وقيمة عمله تكون بالقدر الذي يقدم به خدمة للآخرين، وهنا يكون الحضور القيمي من أجل تنشيط قدرات الفرد نحو العمل الإيجابي وتجويده.[(1)]

و هذا وارد إذ أن المخالفة وحرية التعبير والاعتراض والإدلاء بالرأي مهم يعبر عن مؤشرات أساسية لوجود الحرية في التنظيم، كما أنها ضرورية لصنع القرار و الوصول إلى الصواب فيه، و وقبوله لمشاركة الأطراف ضمنه.

ولإيضاح هذه المسألة قد تم سابقا تعريف القيم في تحديد المفاهيم وقد أشار البعض من العلماء إلى تعريف القيم استنادا إلى الفعل ومن ضمنهم كلاكهون الذي يرى أن "القيم تمثل تصورا صريحا أو ضمنيا يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه، ويؤثر في اختيار الطرق و الأساليب و الوسائل و الأهداف الخاصة بالفعل".[(2)]

---

1) عبد الودود مكروم: المرجع السابق،ص 28-29.
2) كمال التابعي: المرجع السابق، ص 37.

ومع أن الدراسة قد تبنت القيم بالدلالتين الإيجابية والسلبية إلا ان استعراض هذا التعريف قصده تبيان مكونات القيمة التي تعتبر في أساسها تفضيلا، والتفضيل لا يمكن أن يتأتى إلا بالعلم بالشيء و الميل له، وهو ما ينجر عليه اختيار الطرق و الأساليب و الأهداف، ولذلك أكد الباحثون في هذه المسألة أن مكونات القيمة ثلاثة هي: [(1)]

1) البعد المعرفي : وهو ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعلومات ومفاهيم ومعارف تؤهله للاختيار من بين نماذج القيم مع تحمل مسؤولية ذلك الاختيار و العواقب المترتبة عن ذلك

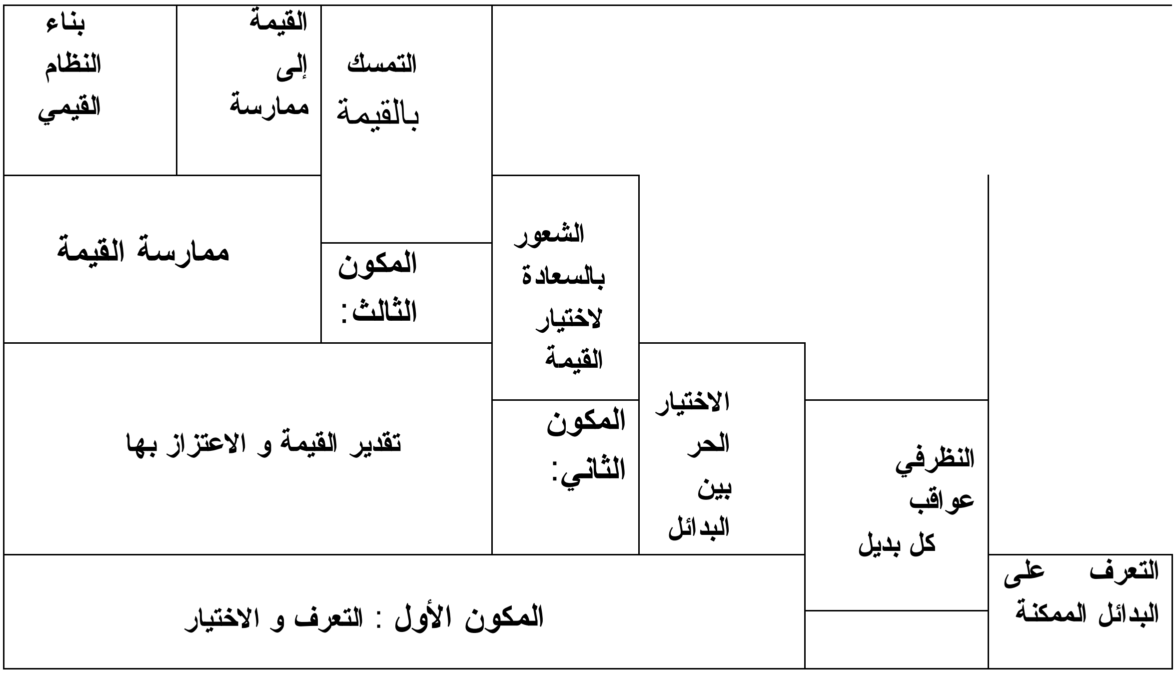
2) البعد الوجداني : ويشمل الانفعالات والمشاعر والأحاسيس الداخلية ومن خلاله يميل الفرد إلى قيمة معينة، ويتصل هذا المكون بتقدير القيمة والاعتزاز بها.

3) البعد السلوكي : هذا الجانب الذي تظهر فيه القيمة، فالقيم تترجم إلى سلوك ظاهري ، يتصل بممارسة القيمة أو السلوك الفعلي وفي هذا الجانب يقوم الفرد بممارسة القيمة وتكرار استخدامها في الحياة اليومية.

ترجمة	

---

1) حداد صونية : علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، تحت إشراف بوقرة بلقاسم ،دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج باتنة 2010-2011. ص 110



شكل رقم(7): المكونات و العناصر الأساسية للقيمة[1]

هذه الأبعاد هي تركيبة مترابطة لا يمكن الفصل بينها، اعتقاد، مشاعر، ونزعات. و المكون السلوكي برهنة على أن القيمة تحتاج للإفصاح عنها بالسلوك أو الفعل ولا يمكن للقيمة أن تبقى رهينة البعد المعرفي أو الوجداني فقط أو كلاهما إلا إذا أتِمت بالمكون الثالث الذي يُتِم لها البروز و الظهور.

إضافة إلى هذا فلقد تم في عناصر سابقة توضيح أن لتشكل القيمة مراحل أو انتقال يبدأ بالتقبل ثم التفضيل ثم الالتزام، وهذا الأخير يعني تجسد القيمة في شكل سلوكات وأفعال تظهر في الواقع الانساني، لأن الواقع الإنساني ما هو إلا واقع قيمي.

وعلى ضوء ما قيل سابقا نجد لفيفا من العلماء تبنوا علاقة السلوك بالقيمة ومنهم:[2]

- زنانيكي: Znaniecki الذي يؤكد على أن "علم الاجتماع يعد أحد العلوم الثقافية التي تكون منها **القيم بمثابة الأساس الذي يقوم عليه "الفعل"** وهو وحدة التحليل النهائية لديه.و القيم التي يؤسس عليها أحكام الأفراد يشارك فيها الأفراد وترجع مشاركتهم واتفاقهم إلى الامتثال للنماذج الايديولوجية التي تنتظم فيها أفعالهم على أساس معياري

1) حداد صونية ا: المرجع السابق، ص 111

2) أنظر : صلاح قنصوة: المرجع السابق، ص 86.

والفعل الإنساني فعل واع وانتقائي، و القيم هي موضوعات الفعل الاجتماعي، وهي موضوعات ذات بعد حسي من ناحية، وذات طابع روحي من ناحية أخرى، ولهذه القيم دلالتها المعيارية الموجبة أو السالبة".

- هوارد بيكر Becker يقول" إذا كان على علم الاجتماع أن يضطلع بمهمة هداية اختيار البشر لغاياتهم ووسائلهم معا، فعليه أن يجلو دور القيم، ونسقات القيم في السلوك الإنساني"

هذه عينة من الذين أكدوا مسألة ارتباط القيم بالأفعال، وغيرهم كثير قد ورد اسمه في محطات مختلفة من الرسالة لا داعي لتكرارها.

هذه العلاقة التي تؤكد ما ذهبت إليه الدراسة من أن القيم تنتقل من الاطلاق بتطبيقها في مواقف معينة، وتلك التطبيقات تحدد المحتوى الامبريقي للقيمة.

تطبيق فعل دون فعل آخر ناتج عن وعي تحكمه القيم، والقيم في صلبها ذلك المركب الثلاثي: **اعتقاد، وجدان، وممارسة**. وهذا ما يؤكد منظورية القيمة، وهو إدراك الفاعل المقوم.

إذ " السلوك الظاهري أحد وجهي القيمة و الوجه الآخر هو الإدراك الباطني. كل اتجاه عمل أو سلوك يمكن ملاحظته أو رصده وهو في الواقع المظهر الخارجي المعبر عن أحكام القيمة الداخلية. وأن اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذاك هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيمة "[1]

علاقة القيم بالفعل إذن واردة، وإذا ما تأكدت هذه العلاقة في السياق الاجتماعي الإنساني بشكل عام، فهي في السياق التنظيمي موجودة أيضا؛ إذ الأفعال التنظيمية هي بدورها مرتبطة بالقيم ولذلك أكد العلماء أن الثقافة التنظيمية ومعرفة قيم العاملين يمكن من **فهم** ، **تفسير، التنبؤ والتحكم في السلوك**.

وهذا ما ترجم كضرورة لتتبع السلوك لمعرفة القيم، أو لمعرفة القيم لتقويم السلوك وهذا ما يثير قضية العلاقة التبادلية للقيم بالفعل. **إفصاح للقيم من خلال الفعل، وتوجيه للفعل من خلال القيم** .

وفيما يلي يمكن الإشارة إلى بعض النقاط الدالة على ذلك كيما يتسنى كشف العلاقة أكثر التي تبين ارتباط القيم بالفعل في الإطار التنظيمي ومنها القيم الإدارية: [(2)]

---

[1]) عبد الودود مكروم: المرجع السابق، ص 112.

[2] ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، الجزائر دار المحمدية العامة ، 2004، ص ص، 104- 105.

1. تحديد قيم الأفراد أو الجماعات في المؤسسة يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات واحترام الانسان يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه.
2. تحديد القيم للأفراد في مختلف المناصب يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بسلوكهم سواء في حاضرهم، ومستقلبهم وخاصة ردود الفعل نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.
3. بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص يمكن اختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية وسلوكية لتحمل المسؤولية في مختلف مستويات الهرم الإداري.
4. يمكن بالتعرف على ثقافة الأفراد وقيمهم التوصل إلى إدراك دوافع الأشخاص وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية، فتختار المحفزات بناء على دورها ووقتها وظرفها المناسبين.
5. معرفة القيم و الثقافة التنظيمية يفيد في عدم التعارض بين الأهداف أو التصادم القيمي الذي يؤدي إلى اهتزازات داخلية وعراقيل في نشاطات المؤسسة.
6. تحتل القيم الإدارية أهمية كبيرة فتحديد الملامح الأساسية لسلوك العاملين في موقع العمل من حيث ممارستهم للأعمال واتخاذهم للقرارات ومعالجة مشاكلهم الإدارية التي يتعرضون لها في العمل.
7. التوافق القيمي (القيم المشتركة)، الذي يقوم على الجمع بين الأنساق القيمية في التنظيم له دور في العملية الإدارية. وعدم التوافق بين الأنساق القيمية يؤدي إلى الصراع القيمي و التنظيمي.

من هنا كان للقيم في التنظيم أهمية بالغة وارتباط وثيق بالأفعال التنظيمية ومنها القيادة وكيفية ممارسة السلطة و الاتصال وكيفية التواصل، و التحفيز وكيفية دفع السلوكات الانسانية.

القيم إذن بارتباطها بالفعل أدوات حقيقة للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية بشكل يحقق التوازن والانتظام في المسلكيات وهذا بموجب القيم الإيجابية، إذ أن وجود القيم يعطي حافزا للإنسان من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته، حيث أن القيم هي التي تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعا حيويا للسلوك الإنساني.

وبذا يكون بلوغ مرام تأكيد وجود العلاقة بين الفعل و القيم واضحا، ونخلص بعده في الأخير إلى أن للقيم أهمية تحليلية وتفسيرية وتقويمية تحول الوعي إلى سعي وهي حاضنة للفعل تحافظ عليه، كامنة غير ظاهرة لكنها محركة و موجهة.

و الاجتماع الإنساني مركب متحرك من القيم المتفاعلة وضمنه التنظيم كٌلٌ قيمي تترجم الأفعال من خلاله بموجب تلك القيم.

التوجيهات القيمية تظهر من خلال طرح البدائل، فبدائل الاتصال كثيرة اتصال شفوي اتصال كتابي وغيرها و القيم تفصح عن نفسها من خلال اتجاهات الأفراد وأفعالهم. حيث أن الفعل يظهر في الاختيار بين البدائل والاختيار هو عملية مفاضلة. لأن الفعل هو التطبيق الفعلي للقيمة.

في الأخير القيم تفصح عن نفسها من خلال الفعل ولا يمكن أن تكون القيمة قيمة إلا إذا كان هناك فعل ظاهر يترجمها إذ السلوك الظاهري أحد وجهي القيمة، و الوجه الآخر هو الإدراك الباطني. إذ كل اتجاه للعمل أو السلوك يمكن ملاحظته أو رصده، هو في الواقع المظهر الخارجي المعبر عن أحكام القيمة الداخلية، وأن اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذاك هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيمة.

ثانيا: أطوار التسيير في المؤسسة الجزائرية:

لقد عاش المجتمع الجزائري وضعية خاصة ومميزة تعد نتيجة منطقية لجملة ظروف تاريخية استعمارية، وما تمخض عنها من نتائج اجتماعية واقتصادية و سياسية، كانت مرآة لعدم الاستقرار وعدم التوازن، اللذين شهدهما المجتمع الجزائري في مختلف جوانبه وبخاصة الجانب الاقتصادي.

فبالرغم من الإيجابيات التي حققها المجتمع بعد الاستقلال إلى اليوم، إلا أن التنظيمات الصناعية على مدار مسيرتها التاريخية التي جاوزت النصف قرن، قد تعرضت لكبوات جعلت من الضروري إعادة النظر قي السياسات السابقة ومحاولة إيجاد بدائل تقود المؤسسات الاقتصادية إلى توازنها، ولذلك نجد أن الدولة انتهجت سياسات وإصلاحات اقتصادية، سعيا منها للدخول في اقتصاد السوق، وبغض النظر عن المبررات المعلنة وغير المعلنة للدخول في هذه الإصلاحات والتي تقودنا إلى عدد من التحليلات، سنتتبع هذه المراحل التسييرية لا للتعرف على الناحية التنظيمية لها فحسب، بل للتعرف على جوانب عميقة من كل توجه اقتصادي، خاصة وأن التغير بشكل عام، يقصد به الانتقال من

حالة إلى أخرى بشكل مخطط يهدف إلى إنجاز الأهداف بمنهجية أحسن وبفعالية أكبر، وهذا التغيير من الضروري أن يمس المؤسسات في كل مستوياتها و أبعادها، لكي يتحقق التناسق و التكامل بين كل جوانبها.

وفيما يلي سنتتبع المراحل التسييرية للتنظيمات الصناعية الجزائرية، محاولين الوقوف على الأفعال التنظيمية ارتباطا ببعض القيم التنظيمية، عبر تلك المراحل. ونشير هنا إلى أنه ومع قلة الدراسات التي تعرضت لذلك، إلا أننا سنحاول ولو بشكل موجز التعرض لذلك، وسيفضي بنا ذلك إلى معرفة ما إذا كان هذا التغيير الذي يمس المؤسسة قد تعداها إلى ما تتضمنه من أفعال تنظيمية ك القيادة و الاتصال و التحفيز.

1 أ-مرحلة التسيير الذاتي:

واجهت الجزائر غداة الاستقلال وضعية متردية، انعكست بشكل خاص على مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية...فنجد مثلا على المستوى الاجتماعي ارتفاع نسبة الأمية بشكل غير عادي"حيث وصلت إلى أكثر من 80 % من إجمالي السكان في المراحل الأولى للاستقلال"[(1)].

بالإضافة لذلك نلاحظ ارتفاعا ملحوظا لنسبة البطالة التي تضاهي70 %.[(2)]

كما أن سياسة التهميش والتفقير التي تمارسها السلطات الاستعمارية، ورثت الجزائر شريحة عمالية لم تبلغ لا الحجم ولا التنظيم اللذين يجعلان منها قوة فاعلة في المجتمع، إلى جانب ذلك أصابت تركيبة هذه الشريحة عدة تحولات كفقدان نسبة منها مناصبهم، فمثلا" ما يزيد عن 50.000 عامل فقدوا مناصبهم في قطاع البناء والأشغال، نتيجة غلق منشآت يملكها المستوطن"[(3)].

أما على الصعيد الاقتصادي، فقد ورثت الجزائر اقتصادا شبه مدمر، حيث أن الاستعمار بداية" لم يطور قاعدة صناعية جديرة بهذا الاسم طوال فترة الاحتلال، لذلك بقيت النشاطات الصناعية مقتصرة في الغالب على الصناعات الاستخراجية، فيما انعدمت الصناعات التحويلية، عدا بعض المنشآت الصغيرة في صناعات الأحذية والنسيج"[(4)].

بالإضافة إلى أن " 90 % من العاملين بالإدارة والمراكز الحساسة كانوا من

([1]) سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر،معهد العلوم الاقتصادية، ص31.
([2]) سعيد أوكيل : المرجع السابق، ص30.
([3]) العياشي عنصر: نحو علم اجتماع نقدي ،الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،1999،ص115.
([4]) المرجع نفسه، ص116.

المعمرين و الأجانب"[1].

بعد الاستقلال مباشرة غادر هؤلاء مناصبهم، فأدى الرحيل الجماعي للمعمرين إلى نشوء فراغ كبير و شغور في معظم المؤسسات الزراعية والصناعية والخدماتية، دون أن يترك أصحابها من يتولى أمورها، إلى جانب وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات المسيرة القادرة على إدارة المؤسسات، بالإضافة لتعطيل دورة الإنتاج، حيث لوحظ انخفاض الإنتاج بحوالي 35 % بين1960- 1963.[2].

ولمعالجة هذه المشاكل مجتمعة، حاولت الدولة إيجاد إجراءات للتحكم في تلك الأوضاع وكانت أهم الاهتمامات آنذاك، هو إيجاد إستراتيجية تنموية اقتصادية تتبعها الجزائر لمواجهة مشاكلها، وهذا ظهر جليا في مؤتمر طرابلس عام 1962، لكن ونظرا لغياب سياسة واضحة للتحكم في الأمور اضطر العمال على اختلاف فئاتهم إلى اتخاذ مبادرة تولي مسؤولية تسيير الورشات، بعد الرحيل الجماعي للمعمرين، ومن هنا برزت إلى الوجود المؤسسات المسيرة ذاتيا وظهر ما يسمى بالتسيير الذاتي.

ويعرف التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه :"تسيير العمال الديموقراطي للمنشآت و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها وهو يقوم على:

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الانتاجية في إطار الخطة العامة.
- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسييرا ذاتيا وفق القوانين المسطرة.
- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة" [3]

إذن" فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية، سياسية، واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط"[4]. وبذلك نجد أن فكرة التسيير الذاتي جاءت لتحقيق جملة أهداف كان أهمها: حماية الاقتصاد الوطني، ومواصلة العملية الإنتاجية قصد مواجهة احتياجات المجتمع. وليأخذ ذلك التجنيد الجماعي إطاره

([1]) سعيد أوكيل:المرجع السابق، ص30.
([2]) سعيد أوكيل، المرجع السابق، ص30.
([3]) يوسف سعدون: علم الإجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 8.
([4]) المرجع نفسه، ص32.

الرسمي، أصدرت الدولة قرارات مارس 1963 التي باركت فيها التسيير الذاتي وزكته وتبنته كنظام تسير به الوحدات الاقتصادية آنذاك.

وللتعمق في مرحلة التسيير الذاتي من الضروري أن نطلع على الجانب التنظيمي للمؤسسة المسيرة ذاتيا، حيث قامت على أربع هيئات رئيسية هي:

-الجمعية العامة: التي تضم عددا من العمال تشترط فيهم الديمومة، وظيفتها الأساسية المصادقة على القانون المتعلق بتنظيم العمل، وتوزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، إلى جانب أنها موكلة بانتخاب أعضاء مجلس العمال، إذا لزم الأمر، وهذه الجمعية تعد أهم الهيئات في نظام التسيير الذاتي.

بعد هذه الجمعية نجد مجلس العمال يحتل مرتبة ثانية في هذا النظام، وهو يضم عددا من العمال منتخبين من طرف الجمعية العامة، وصلاحيات هذا المجلس متعددة منها انتخاب لجنة التسيير ومراقبتها، واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالعمل والنظام الداخلي للمؤسسة المسيرة ذاتيا، كالتوظيف والطرد، كما أنها موكلة أيضا بتجهيز المؤسسة وتوفير العتاد. هذا بالنسبة لمجلس العمال الذي يعهد له انتخاب أعضاء لجنة ثالثة في نظام التسيير الذاتي، هي لجنة التسيير التي يتراوح عدد أعضائها ما بين ثلاثة إلى أحد عشرة عضوا.

ووظيفة لجنة التسيير تكمل الهيئات السابقة في أداء مهامها، فهي تتكفل بتسيير المؤسسة من خلال وضع وضبط الترتيبات المتعلقة بالعمل داخلها، وتوزيع المهام والمسؤوليات واتخاذ القرارات بشأن أساليب تسويق المنتجات.

و ما يميز التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي إضافة إلى الهيئات السابقة، وجود ازدواج في القيادة الإدارية، حيث يمثلها كل من: رئيس لجنة التسيير يتكفل بالإشراف والإدارة العليا للمؤسسة، فيقوم برئاسة اجتماعات مختلف الهيئات المنتخبة، في حين نجد المدير يتكفل بالتوقيع وتحرير الوثائق والنظر في حسابات آخر السنة...

المتمعن في الجانب التنظيمي للتسيير الذاتي، يلاحظ أن هذا النظام قد أعطى أولوية كبيرة للعامل، بما يضاهي أي نظام تسييري آخر، حيث يتم إشراك العامل في اتخاذ القرارات والمراقبة والتخطيط، عبر أجهزة عمالية يتم تشكيلها.

مع هذا النموذج التنظيمي الذي شهده التسيير الذاتي، ورغم الجهود التي بذلت من أجل إنجاح هذا النمط من التسيير من طرف الدولة و العمال، إلا أن هذا النظام لم يخل من ثغرات كثيرة حالت دون بقائه وعجلت بأفوله وفشله" فقبل 1965 كان التسيير الذاتي في حالة احتضار وفي الحقيقة كان شعار التسيير الذاتي يستعمل كموضوع للخطب و التصريحات، بينما في الواقع غير ذلك، حيث كانت سلطة العمال التابعة للقطاع المسير

ذاتيا غير موجودة بسبب التركيز المعطل لكل حركة، والذي كان يشكل أغلالا بيروقراطية خانقة يضاف إليها الارتباك الشامل الذي كان يسوده في مستوى الصياغة و الاستنباط، فكانت أجهزة التسيير الذاتي هي نفسها في طريق الزوال حيث لم يبق منها غير اسمها، وكانت قد انقطعت عن تأدية عملها"(1)، حتى أنه وصف بالسرعة والاستعجال.

والناظر في واقع تطبيق هذا النظام، يجد بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال، وأدى ذلك إلى "احتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات وعرقلة نشاط العمال، بل وتأخير حتى رواتبهم الشهرية"(2).

و لقد أكد الكثير من الباحثين على أن نظام التسيير الذاتي قد تمخضت عنه عدة مشكلات نفسية اجتماعية انعكست بشكل مباشر على العمل، هذه المشكلات ساهمت بشكل واضح في فشل هذا النموذج، من أبرزها:

1- "شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ويرجون منذ أمد بعيد.

2- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية)، واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين.

3- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.

4- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء." (3).

من خلال المعطيات السابقة يمكننا أن نقول أن التسيير الذاتي، جاء نتيجة استجابة ظروف اجتماعية واقتصادية طارئة، وهو نمط تسييري جاء في البداية لنقل العامل من ديكتاتورية السلطة الاستعمارية إلى ديمقراطية هذا النظام، حيث أعطى الحق الكامل للعامل في ممارسة كافة مظاهر السلطة في المؤسسات و الوحدات، عن طريق الهيئات والمجالس المنتخبة، وأجهزة التسيير الذاتي، فمنحهم بذلك حق ممارسة لسلطة اتخاذ القرارات والرقابة والتسيير.

لكن تناقض هذه المبادئ مع واقع تطبيقها، ولد كثيرا من المشاكل التي جعلت من مبادئ التسيير الذاتي مجرد تصريحات وخطابات لا أساس لها في الواقع، وانتقل العامل

---

(1) جبهة التحرير الوطني، ميثاق التسيير الاشتراكي، الميثاق والنصوص التطبيقية، اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، 1975، ص06.
(2) مصطفى عشوي، المرجع السابق،ص230.
(3) المرجع نفسه، ص230.

بذلك من ديكتاتورية المستعمر إلى مركزية واحتكار المعلومات من طرف المدراء في المؤسسات المسيرة ذاتيا، مما ثبط عزائم العمال الذين جندوا أنفسهم لمواجهة ما أحدثه الاستعمار من مشكلات تنقص حماسهم لمواصلة هذا النموذج.

انعكاس ذلك على الأفعال التنظيمية كالقيادة و الاتصال و التحفيز كان واضحا، حيث أن فقدان مجالس العمال لسلطتها المخولة لها، واحتكار المعلومات من طرف المديرين"أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال و الإدارة، مما ترتب عنه شل نشاط مجالس العمال"(1)، بالإضافة إلى أن سلطة العمال في اتخاذ القرارات المخولة لهم، قد انتزعت منهم نظرا للمركزية التي ظهرت نتيجة تسلط المديرين واحتكارهم للمعلومات والبيروقراطية المستفحلة.

إضافة إلى ذلك أن انضمام العمال في الوحدات الإنتاجية لم يكن القصد منه إشراك هؤلاء في تسيير تلك الوحدات. فقد كشفت الحقائق التاريخية خلال هذه المرحلة على أن العامل قد ظل خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية تستند إلى ايديولوجية برجوازية ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اخاذ القرارات بسبب انعدم قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال" (2)

وهذا ما يلخص بالقول التالي: "لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي إلى ملاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية- الحزب و الجيش- ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال" 3

كل هذه الظروف والمشاكل استدعت النظر في هذا النمط التسييري و استبداله، وهنا ظهرت بوادر التسيير الاشتراكي لسنة 1971، ولقد أكد ميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971 استحالة الاستمرار في تطبيق هذا المنهج، خاصة بعد غياب الحماس، فلم يدم بذلك التسيير الذاتي طويلا حتى بدء العمل على التقليل من انتشاره ومحاولة استبداله.

ب- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات :

إن المشاكل المترتبة عن سوء تطبيق وتنفيذ قوانين التسيير الذاتي، جعلت من المستحيل مواصلة نفس النمط من التسيير، وهذا ما استدعى البحث عن بدائل وسبل جديدة تقوم مقام هذا النمط.

فبعد 1965 بدأت مرحلة ثانية، تم خلالها تنظيم المؤسسات الاقتصادية في حركة

---

(1) مصطفى عشوي، المرجع نفسه، ص230.
2) يوسف سعدون: المرجع السابق، ص 9
3) المرجع نفسه، ص 9 .

نشطة من تأسيس الشركات الوطنية، وتبعا لذلك لجأت الدولة بداية لسياسة التأميم وتحويل الشركات، من مؤسسات مسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية، كالشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للنفط و الغاز، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية، كما أن هذه التأسيسات مست أيضا قطاعات المناجم والبنوك والتأمينات، وهذا بدءا من عام 1966.

هذه المرحلة كانت بمثابة نقطة الانطلاق لتكوين قطاع عام مسيطر، وهي أيضا محاولة من طرف الدولة لاسترجاع سيادتها واستقلالها الاقتصادي، إلى جانب استقلالها السياسي، فعمدت بذلك إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها، وهذا لخلق دولة مستقلة تعتمد على مواردها الذاتية. أما سياسة التأميمات المتبعة من طرف الدولة وتأسيس الشركات الوطنية كان بمثابة"نواة لقاعدة صناعية صلبة وتنمية حقيقية"[(1)].

ولكن أمام الواقع المتردي الذي كان يعيشه العامل الجزائري من جراء التنظيم البيروقراطي القائم على التسلط "ومشاكله المرتبطة بسوء الاتصال العمودي وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين"[(2)]، كان لزاما على الدولة التفكير في أسلوب جديد يعين على حل المشاكل داخل المؤسسات الصناعية والمشاكل الاجتماعية، "فاتجهت الدولة في البداية إلى اعتماد سياسة التخطيط من أجل حل مشاكل البطالة وتداعياتها، حيث أنه مع بداية1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85 % مـــــن المنتجات الصناعية، وتوظف حوالي80 % من إجمالي القوى العاملة"[(3)]، بالإضافة إلى صدور ميثاق التسيير الاشتراكي في 16 نوفمبر 1971 الذي يعبر عن مرحلة جديدة تتضمن التبني الرسمي والقانوني لنمط التسيير الإشتراكي للمؤسسات الصناعية.

هذا التوجه الجديد كان إرساء لقواعد جديدة تتماشى مع التوجه الأيدلوجي العام، الذي يبحث عن العدالة والمساواة و التقدم، فكان التسيير الاشتراكي بمثابة التوجه الذي يعد نظاما اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا و ثقافيا، يهدف إلى القضاء على أشكال الاستغلال، وخلق نوع من المساواة بين الأفراد، وذلك بالسعي لتحقيق المطالب الملحة للشعب عموما والعمال خصوصا، برفع مستواهم المعيشي بتوفير مناصب الشغل وامتصاص البطالة، حيث جاء في ميثاق الجزائر 1976 " إن إقامة الحزام الصناعي الجديد زيادة على كونه

---

(1) سعيد أوكيل وآخرون، المرجع السابق، ص35.
(2) مصطفى عشوي،المرجع السابق، ص233.
(3) سعيد أوكيل، المرجع السابق، ص35.

يعطي العمل لملايين العمال ويمتص البطالة، سوف يتولد عنه سلسلة من الأنشطة التكميلية"[1].

وإذا ما تفحصنا ميثاق التسيير الاشتراكي نجده قد تعرض إلى نقد المرحلة السابقة، أي مرحلة التسيير الذاتي، وما انطوت عليه من تسلط فئة التكنوقراطيين في المؤسسة الوطنية، كما نجد إشارة إلى أن "مشاركة العمال والإداريين في التسيير يؤدي إلى نتائج جيدة كما يساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تقنوقراطية"[2].

من هنا كان من أهداف التسيير الاشتراكي، إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية، فكان ضروريا بموجب ذلك إشراك العامل في تسيير التنظيم عن طريق ممثليه تحقيقا لمبدأ العامل المنتج والمسير"[3]. ومن هنا تحول العامل مـــن عنصر منتج إلى عنصر منتج و مسير، حيث نص الميثاق في هذا الشأن على أنه" وبما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، أي للشعب فإن له الحق أيضا في أن يشرك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة، وكذلك في تسييرها "[4].وتتجسد هذه المشاركة في إطار هيكلة المؤسسات الاشتراكية في مجلس العمال الذي يتم من خلاله إشراك العمال في عملية التسيير وذلك عن طريق عملية الانتخاب، حيث يتكون هذا المجلس من07 إلى 25 عضوا ينتخب لمدة ثلاثة سنوات، ولقد أعطيت لهذا المجلس عدة امتيازات وصلاحيات من خلال القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، منها "...فحص الحسابات التقديرية وميزانية المؤسسة وكذلك إعطاء رأيه فيهما، هذا التدخل يسمح للمسيرين والعمال بالمشاركة في وضع السياسة العامة للشركة"[5].

بالإضافة إلى أنه يساهم في التكوين والتوظيف وتوزيع حصص الأرباح المخصصة للعمال، ونجد أيضا مجلس المديرية، وهو الذي يتألف من تسعة إلى أحد عشرة عضوا حسب أهمية المؤسسة، من بينهم ممثلان يعينهما مجلس العمال، زيادة إلى المدير العام

---

(1) سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، ج02، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ، ص42.
(2) جبهة التحرير الوطني، ميثاق التسيير الاشتراكي، المرجع السابق، نقلا عن مصطفى عشوي، ص 233.
(3) محمد بومخلوف: المرجع السابق، ص89.
(4) أحمية سليمان:التنظيم القانوني لعلاقات التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر،1994،ص230.
(5) سعيد أوكيل: المرجع السابق، ص36.

لهذا المجلس الذي يقوم العبء الأكبر عليه في التسيير.

ونجد التسيير الاشتراكي في إطاره النظري، يقوم على مبادئ ثلاثة هي:(اللامركزية، الديمقراطية، وتوزيع المسؤولية)، ويهدف بذلك إلى خلق ظروف الفعالية في الوسط العمالي داخل التنظيم. ففكرة مشاركة العمال في التسيير تعد عاملا أساسيا في ترسيخ فكرة الإدارة الديمقراطية، بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات، ومنه الدعوة إلى اللامركزية داخل المؤسسات، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات تعتبر"بمثابة تكنيك ثوري لإعادة توزيع السلطة السياسية و الاقتصادية داخل المؤسسة" (1)

كذلك نجد أن المعطيات السابقة تترجم بشكل واضح الأهداف التي كانت تسعى لتحقيقها السياسة الاقتصادية المنتهجة في فترة السبعينات، والتي اهتمت بشكل واضح بالجانب الاجتماعي، وذلك بتوفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل.

هذا بالنسبة للطرح النظري، أما واقع تطبيق تلك المعطيات، فقد كان مخالفا للناحية القانونية، حيث نجد بداية أن سلطة مجلس الإدارة كان أكبر من سلطة مجلس العمال، حيث أن "لامركزية اتخاذ القرارات لم تتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي في كل المؤسسات الصناعية و الاقتصادية، مما أدى إلى عدم ديناميكية بعض مجالس العمال في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات"(2).

إذن فكرة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات واعتبار العامل منتج و مسير، لم تتبلور عمليا وبقيت مشاركة مجالس العمال في التنظيمات، تتسم بالمشاركة الاستشارية والشكلية في أغلب الحالات، واقتصر دور المشاركة على المشاورة وإبداء الرأي. بالإضافة إلى أن "القرارات الأساسية في نهاية الأمر كان يعود الفضل فيها إلى الجهاز المركزي أو الوصاية...هذا إلى جانب أن الصلاحيات المنصوص عليها في القانون الأساسي، كانت عبارة عن صلاحيات شكلية... يرجع فيها اتخاذ القرار النهائي للجهاز المركزي"(3). كما أن الازدواج الوظيفي المرتبط بمجلس العمال والذي يجعل من مجلس العمال مجلس مشاركة تارة ومجلسا نقابيا تارة أخرى، وهذا ما "جعل منه وسيلة في يد الإدارة وبالتالي لم يحقق لا مهمة المشاركة ولا مهمة النقابة المتمثلة في الدفاع عن مصالح وحقوق العمال"(4).

---

(1) يوسف سعدون : المرجع السابق، ص13

(2) مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص234.

(3) سعيد أوكيل: المرجع السابق، ص37.

(4) أحمية سليمان: المرجع السابق، ص236.

وأسلفنا سابقا أن نظام التسيير الاشتراكي جاء ليعيد تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية، لكن ما آل إليه تنفيذ هذا النظام عمليا في نطاق المؤسسات وتعطيل مجلس العمال عن أداء مهامه، حول محاولة النظام لتقريب الإدارة من العمال وضمان التعاون المشترك إلى صراع دائم بين الطرفين، هذا بالإضافة إلى الأمية المتفشية في أوساط العمال وضعف مستواهم التعليمي والتكوين لدى ممثلي العمال، مما آل إلى سوء فهم هذا النظام وعدم استيعابه ،وأدى إلى إفراغ هذا النظام من محتواه.

هذه العوامل مجتمعة أدت إلى عدم نجاح التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بالإضافة إلى عوامل أخرى؛ منها تغليب الجانب الاجتماعي على الجانب الاقتصادي، برفع نسبة التشغيل في المؤسسات أكثر من قدرتها الاستيعابية، حيث تبنت الدولة استراتيجية لإقامة صناعات تمتص أكبر عدد من اليد العاملة ،حيث "ما بين 1966-1977 أنشأت حوالي 230.000 منصب شغل وحدها أي بمعدل شهري متوسط يقدر بـــ:19000 منصب"(1). وهذا ما أدى إلى كبر حجم المؤسسات واتساع نطاقها "حيث أن شركة سوناطراك وحدها تشغل حوالي 90000 عامل"[(2)].

لكن بوادر النقص في هذه الاستراتيجية سرعان ما بدأت تظهر، ولقد تجسد هذا النقص في ضعف الأداء و المردودية الاقتصادية للمنشآت و التجهيزات، وكذلك العجز المالي المستمر الذي تعانيه الوحدات الإنتاجية، فأصبح التفكير ملحا لإيجاد سياسة جديدة تخفف من وطأة وحدة تلك الأزمة.

ويمكن أن نقول في الأخير أننا قد أشرنا إلى واقع اتخاذ القرارات في التنظيمات الصناعية في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وكيف أن هذا النظام جاء لإثبات أهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وكيف أن هذه المشاركة تقلل الصراعات وتزيل التناقضات؟ لكن الواقع لم يجسد هذه المشاركة بالشكل المطلوب.في المقابل نجد الاتصالات نتيجة لذلك الواقع وتواجد الصراعات بين الإدارة ومجلس العمال ولد ضعف الاتصالات بين مجلس العمال ومجلس الإدارة، مما أدى إلى احتكار المعلومات في أحيان كثيرة وهذا أضعف التفاعل والتعاون بين الإدارة والعمال. [(3)].

([1]) سفير ناجي: المرجع السابق، ص87.
([2]) سعيد أوكيل: المرجع السابق، ص55.
([3]) مصطفى عشوي: الرجع السابق، ص235.

ج-إعادة الهيكلة الصناعية والاقتصادية:

إن حديثنا السابق عن التسيير الاشتراكي للمؤسسات، جعلنا نتطرق في النهاية إلى سلبيات تطبيق هذا النظام، وما آلت إليه المؤسسات الاقتصادية. ولقد أكدت هذه السلبيات التقييم الذي أعقب المخطط الرباعي الثاني 74-1978، الذي انتهى إلى حقيقة مفادها أن المؤسسة العمومية تعيش وضعا يسوده جو من التناقضات والصراعات ومشاكل على مختلف الأصعدة،بالإضافة إلى العجز المالي الذي منيت به والذي جعلها تعتمد لتغطيته على دعم الدولة ومساعدتها.

هذا ويلاحظ أيضا، أن أهم ما يميز مرحلة التسيير الإشتراكي، هو بروز كثير من الشركات الوطنية ذات الحجم العملاق، وهي شركات أوكلت لها في البداية تحقيق الأهداف الاقتصادية التنموية والاجتماعية أيضا بامتصاص أكبر عدد من اليد العاملة، وبذلك التقليل من حدة البطالة، فعلى سبيل المثال نجد سنة1980 "كانت هناك عشرون شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 365000 عامل، ومن بينها شركة سوناطراك التي كانت تشغل وحدها حوالي 100000 عامل"[(1)].

و لكن هذا الحجم العملاق الذي ميز الكثير من المؤسسات وارتفاع العمال فيها، أفضى إلى تداعيات سلبية أكثر منها إيجابية، وأكثر تلك السلبيات خطورة هو صعوبة تسيير تلك المؤسسات والتحكم فيها، بالإضافة إلى أن نمط تسييرها كان يتميز بالمركزية الشديدة والوصاية في اتخاذ القرارات، ومع ذلك كان الاعتقاد في ذلك الوقت بأن إعادة الهيكلة هي الوسيلة الوحيدة للتقليص من سلبيات تلك المرحلة.

هذه السياسة وهذا التبني كان يهدف إلى تفكيك تلك المؤسسات وتحويلها إلى شركات صغيرة الحجم يمكن التحكم فيها ورفع مردوديتها، وقد اتبع هذا المسلك إعادة تنظيم المؤسسات على اعتبار أنه سيمكن من القضاء على الكثير من النقائص التي سببها كبر حجم الشركات العمومية، وهذا حسب الخطاب السائد آنئذ.

من هنا نجد أن الدولة قد خطت خطوة جديدة، بتبنيها لسياسة إصلاحية تعديلية لسد الفجوات والعراقيل التي اعترضت تطور القطاع العام، مستهدفة تحسين مردودية المؤسسات بإعادة هيكلتها، أي بتقسيمها إلى شركات عمومية تكون صغيرة الحجم قياسا بالشركة الأم وتكون أيضا أكثر تخصصا، ليتمكن المسيرون من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية "وهذا ما أطلق عليه إعادة الهيكلة العضوية للشركات

(1) مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص235.

الوطنية، حيث تضاعف عددها مرات عديدة وحُولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية، وكخطوة موالية لذلك تمت إعادة الهيكلة المالية لتتمكن المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية"[1].

إذن إعادة الهيكلة العضوية، يتم بموجبها تقسيم شركات القطاع العمومي ذات الحجم الكبير، إلى شركات أقل حجما وأسهل تسييرا وأكثر تخصصا، وهذا حسب النشاط الذي تمارسه كل مؤسسة، فنجد مثلا"شركة سوناطراك أكبر الشركات الوطنية قسمت إلى 13 مؤسسة، وشركة الحديد والصلب إلى 13 مؤسسة"[2].أيضا.

أما إعادة الهيكلة المالية؛ فهي تعد مرحلة مكملة للمرحلة السابقة، إذ بموجبها تمنح المؤسسة استقلاليتها المالية وفق شروط معينة، وهذا حتى تتمكن من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية، بحيث أنها تتكفل بكل أعبائها المالية، بما في ذلك الخسائر التي تلحق بها، وقد تم وضع نظام رقابي لتفادي التبذير والتمكن من تحقيق الفعالية و المردودية داخل التنظيم الصناعي.

ولهذه السياسة عدة أهداف تتوخاها الدولة من خلال إعادة هيكلة المؤسسات ومن جملتها:

1)- التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح المبادرة والإبداع.

2)- تحميل مسيري هذه المؤسسات للنتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.

3)- التخلص من نموذج تنمية ممركز لمرحلة السبعينات الذي أصبح يكلف الدولة مبالغ ضخمة من الاستثمارات. [3].

المتمعن في هذه الأهداف يجد أن تطبيق المركزية الشديدة والوصاية في اتخاذ القرارات التي اقترنت بواقع تطبيق التسيير الاشتراكي، أي المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة، وجه الأنظار إلى أسلوب جديد في تنظيم تلك المؤسسات، هذا الأسلوب الذي اعتمد في الأساس بعد تقسيم المؤسسات الاقتصادية على إدخال نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات، وبذلك إعطاء فرصة أخرى للعمال للتمكن من المشاركة في التسيير، وهذا على اعتبار أن حجم المؤسسة أصبح يسهل من عمليات الاتصال ويقلل من مستويات اتخاذ القرارات. ونظرا إلى أن القرار أصبح يتخذ على مستوى المؤسسة نفسها وبالتالي

---

(1) سعيد أوكيل، المرجع السابق، ص39.
(2) مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص236.
(3) سعيد أوكيل، المرجع السابق، ص39-40.

استغلال أحسن الموارد البشرية وجعلها في خدمة المؤسسات، وبذلك نجد أن سياسة إعادة الهيكلة وجهت اهتماما خاصا بالجانب البشري داخل المؤسسة من خلال تشجيع المبادرة الفردية وتنمية روح الإبداع، كما كانت تصبوا إلى تحميل المسيرين تبعات تسييرهم إيجابا أو سلبا.

ولكن مع ذلك نجد" أن عملية إعادة الهيكلة تطرح مشكلة أساسية تتعلق بتوفير الإطارات الضرورية لتسيير المؤسسات الجديدة، ذلك لأن من أسباب سوء التسيير الذي تعاني منه المؤسسات الوطنية نقص الإطارات المدربة على التسيير"[(1)].

فالواقع يشير إلى أن ذلك لن يتحقق لمجرد إعادة هيكلتها، ولكن يجب تدعيم ذلك بإجراءات "وتوفير شروط موضوعية ترتبط أساسا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة وفي الأهداف القريبة والبعيدة للمؤسسة في أذهان جميع المستخدمين، ولن يتم ذلك إلا بوضع برنامج إعلامي دقيق يشمل مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تنشيط القنوات الرسمية للاتصال العمودي بين مختلف مستويات الإشراف، من جهة وبين هذه المؤسسات والقاعدة من جهة أخرى"[(2)].

إن الملاحظ على واقع تطبيق إعادة الهيكلة ميدانيا يوضح فشل هذه العملية وعجزها عن بلوغ أهدافها، وهذا من خلال النتائج التي حققتها، حيث يظهر فشلها في تحسين المردودية والخروج بالمؤسسات من أزمتها، وهذا ما يمكننا من" أن نطرح تساؤلات عن مغزى قيام الدولة بعملية إعادة الهيكلة، هل كانت تهدف إلى تحسين مردودية المؤسسات العمومية أم كانت خطوة أولية للمرور إلى اقتصاد السوق وتحويل المؤسسات العمومية إلى شركات مساهمة تمكن القطاع الخاص والمستثمر الأجنبي من المساهمة فيها؟"[(3)].

فقد أدى تفكيك المؤسسات، إلى عدم وجود تنسيق فيما بينها، وهذا بدوره أثر على فعالية المؤسسات، بالإضافة إلى الوضع المالي الذي كانت تعيشه المؤسسات والمتمثل في أزمة المديونية المترتبة عن انخفاض أسعار البترول، مما أدى إلى قلة مناصب العمل الجديدة وارتفاع نسبة البطالة وتدهور القدرة الشرائية للعمال، وهذا ما يعكس لنا الحالة الاجتماعية السيئة التي كان العامل الجزائري يعيشها في تلك الفترة، مما زاد الوضع تأزما، فأفرز في النهاية انتفاضة 1988 م.

هذه الأزمة جعلت من اللازم إيجاد أسلوب أكثر فاعلية يجعل من المؤسسات تساهم

([1]) مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص237.
([2]) المرجع نفسه، ص236.
([3]) سعيد أوكيل: المرجع السابق، ص41.

فعليا في التنمية الوطنية، بعدما كانت خزينة الدولة تتحمل العبء الأكبر بتغطية الخسائر المنجرة عن المؤسسات، وهذا ما أفضى مباشرة لمرحلة استقلالية المؤسسات.

د -مرحلة الاستقلالية:

إن فشل المؤسسة الجزائرية في تحقيق الأهداف المنتظرة منها، وخاصة بعد السياسة الأخيرة المتمثلة في إعادة الهيكلة، جعل من الضروري التخطيط بداية سنة 1988 للدخول في مرحلة جديدة هي مرحلة الاستقلالية.

ولقد أعطت حالة اللاستقرار التي عاشها المجتمع وانفجار الأوضاع نتيجة ما آلت الحالة الاجتماعية" دفعا قويا للإبداع في تجسيد تلك الإصلاحات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على أرض الواقع"(1).وبذلك نجد أن استقلالية المؤسسات العمومية مرحلة جديدة في السياسة الاقتصادية، وامتدادا للتحولات والإصلاحات التي باشرتها الدولة، ثم إنها تعتبر منعطفا بارزا شهدته التنظيمات الاقتصادية منذ إعادة الهيكلة.

وفي البداية نجد أن مبدأ الاستقلالية يعود إلى "المواثيق والنصوص الأساسية للبلاد، وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 في تحديده لمبادئ التنظيم الاقتصادي والوطني الذي يركز على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية، سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وعن تحكم أفضل في قواعد التسيير"[(2)]. ومن هنا نجد أن الاستقلالية هي إعطاء المؤسسة العمومية الوسائل التنظيمية القانونية التي تمكنها من الانطلاق من جديد، حيث تمنح المؤسسات الحرية في المبادرة و التسيير، بالتخفيف من التدخل المفروض على المؤسسة من قبل الوصاية، وبذلك تمكين المؤسسة من التكفل بأمورها وإدارة شؤونها.

إذن يمكننا أن نشير إلى أن الاستقلالية تعتبر نظاما جديدا، يختلف عن سابقه، وذلك لاعتبار المؤسسة الاقتصادية قبل هذه المرحلة كانت تؤدي وظيفة اجتماعية بالإضافة إلى وظيفتها الاقتصادية، لكن مع تبلور فكرة الاستقلالية بدأ التركيز على الجانب الاقتصادي أكثر، حيث أن الهدف الأول للمؤسسة المستقلة هو في الأساس تحقيق الربح وزيادة المردودية للتمكن من الاستمرارية وتحقيق الفعالية الإقتصادية، لكن في المقابل نجد أن الوظيفة الاجتماعية المنوطة بالمؤسسات العمومية سابقا أصبحت أمرا هامشيا بالنسبة للسياسة الجديدة، حيث صاحب الاستقلالية ظاهرة التسريح التي جاءت كمحاولة لعقلنة استعمال الموارد البشرية، لكن هذا الإجراء جعل من الشريحة العمالية، بعد أن كانت

([1])سعيد أوكيل: المرجع السابق، ص59.
([2])محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، استقلالية المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ،ص14.

ضامنة لعملها تدخل ضمن نسبة العاطلين عن العمل.

بالإضافة إلى أن المؤسسة بعدما كانت تخضع للوصاية والمركزية، نجدها قد انتقلت إلى الاستقلالية، أي من المركزية إلى اللامركزية والحرية في اتخاذ القرارات، وتحمل المؤسسة لجميع أعباء أعمالها وعمالها.

هذه أهم التحولات التي جاءت بها الاستقلالية التي تعد إضافات مختلفة عن المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، لكن المتفحص لآليات عمل المؤسسة المستقلة قانونيا، يجد أن الاستقلالية قد اعتبرت المشاركة العمالية ركنا مهما تقوم عليه المؤسسة على اعتبار أن المشاركة العمالية في الإدارة لا زالت قائمة ومعترف بها، مع اختلاف المنظور لها وآلية تطبيقها مقارنة بالأنماط التسييرية السابقة.

ولترسيخ فكرة المشاركة، نجد أن المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية المستقلة تتم على مستويين:" يتمثل الأول في المشاركة الفعلية في صنع القرار والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة من خلال ممثلين عماليين في مجلس الإدارة"(1).

وللإشارة فإن مجلس الإدارة يتكون من سبعة أعضاء على الأقل واثنا عشرة عضوا على الأكثر، منهم عضوان يمثلان مجلس العمال، والذي يقوم بجملة من الاختصاصات، وذلك باعتباره المحرك الفعلي لنشاط الإدارة:

- يعين ويعزل رئيس مجلس الإدارة، يفوض المدير تسيير المؤسسة، هذا الأخير الذي يمارس سلطاته تحت مسؤولية ومراجعة مجلس الإدارة.

إذن المستوى الأول لتمثيل العمال يظهر في تمثيل العمال عبر ممثلين، وهنا تبرز المشاركة الفعلية للعمال في اتخاذ القرارات. أما بالنسبة للمستوى الثاني لمشاركة العمال "فيتمثل في المشاركة الاستشارية أو الإعلامية التي يمارسها العمال من خلال لجنة المشاركة"(2)، التي تعد بمثابة مجلس العمال في المراحل التسييرية السابقة، فهي بديل له من حيث التسمية. ولجنة المشاركة " تنتخب من مجموع العمال المثبتون في المؤسسة بواسطة الاقتراع السري الحر المباشر لمدة ثلاث سنوات، ويتكون من عضو واحد إلى ستة أعضاء، حسب عدد العمال، مع إضافة ممثل واحد عن كل شريحة تساوي 500 عامل، عندما يتجاوز عدد العمال في المؤسسة الألف عامل "(3).

---

(1) أحمية سليمان: المرجع، ص234.
(2) المرجع نفسه، ص 234.
(3) المرجع نفسه، ص235.

وبما أن هذه اللجنة لا تختلف عن مجلس العمال في ظل قانون التسيير الاشتراكي فهي تتمتع بنفس صلاحياته تقريبا، ما عدا بعض الصلاحيات التي لا تتجاوز حدود الإعلام الدوري ببعض المسائل التي تحدث في المؤسسة أو التي تناقش في مجلس الإدارة أو في لجنة المشاركة، وإبداء الرأي في بعض القرارات قبل تطبيقها.

إن المتمعن في التغيرات المصاحبة للاستقلالية وخاصة المتعلقة بمستوى مشاركة العمال ضمن قوانين هذه المرحلة يلاحظ أن منصبين للعمال في مجلس الإدارة ومنصب واحد في مجلس المراقبة، لا يعني المشاركة في تسيير المؤسسة، حيث أن هذا التوزيع للمقاعد لا يضمن المشاركة العمالية الفعالة. وهذه الصيغة الجديدة للمشاركة العمالية صعدت من الصراعات وتوتر العلاقات مع الأجهزة المسؤولة عن التسيير. إذن " نسبة تمثيل العمال لا تكاد تظهر لاسيما من ناحية الممارسة العملية، بالإضافة إلى الصلاحيات الأساسية والاستراتيجية في المؤسسة التي تحتفظ بها الجمعية العامة، التي لا يمثل فيها العمال سوى خمُس أو رُبع عدد المقاعد، وبالتالي فإنه، وحتى في حالة تطبيق أسلوب التصويت، فإن صوت العمال يظل دائما صوت مقابل خمسة أو أربعة أصوات"[(1)].

إن المتأمل في معطيات هذه المرحلة يجد أن الإستقلالية، كنمط تسييري ،جاءت في الأساس لتكريس الديمقراطية في المؤسسات وحسن تسييرها. لكن التمثيل العمالي قانونيا يعتبر تمثيلا رمزيا لا يرقى للمشاركة الفعلية التي تجعل من العمال قوة مؤثرة في المؤسسة المستقلة، بالإضافة إلى أن المشاركة العمالية تظهر في المسائل الاجتماعية؛ كمراقبة الأحكام المطبقة في ميدان الشغل والرقابة الصحية والأمن والأحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي، حيث يمكن للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات، أما المجالات الأخرى فيبقى دورهم مقتصرا على إبداء الرأي.

"وهكذا جاءت عملية تقييم مشروع استقلالية المؤسسات لتشير إلى فشل النام الجديد في تحقيق الأهداف المرجوة منه . اي فشله في تحسين المردودية الانتاجية من جهة وكذا عدم تمكنه من تحقيق النتائج المالية المسطرة " [2].

و مع ما سطر بقيت الفعالية الاقتصادية والاجتماعية ملفا مطروقا، ومع محاولات الاستقلالية لإعادة الفعالية إلا أن الفشل بحسب النتائج السلبية كانت تلاحق المؤسسات، أي أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها وهذا مدعاة أخرى للبحث في مرحلة جديدة .

([1]) المرجع نفسه، ص237.

2) يوسف سعدون : المرجع السابق، ص 34.

ه/ التوجه نحو الخوصصة والانفتاح الاقتصادي:

اختلف الباحثون حول مفهوم الخوصصة أو الخصخصة، وكذا الاقتصاديون. حين يختلفون حول المتغيرات الاقتصادية و" ينطبق ذلك على التخصيص أيضا، فالتخصيص يعني لبعضهم مجرد إعادة ملكية القطاع العام إلى الأفراد، حيثما كانوا من طريق البيع، بينما يعني لدى آخرين مجرد العودة للعمل بآليات اقتصاد السوق دون الاعتبار للقطاع الخاص "[1]

ومع هذه الاختلافات إلا أننا يمكن فهم العملية على أنها تشير إلى "كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا. إن هؤلاء المساهمين يمكن أن يكونوا أشخاص معنويين أو اعتباريين ، مستثمرين محليين أو أجانب " [2]

ولاعتبار انتقال الملكية تبقى عملية الخوصصة عملية حساسة لأنها تمس ملكية وطنية، وهي في الجزائر غدت حتمية وشرطا ضروريا للإنعاش الاقتصادي - كما يذهب إلى ذلك البعض- أو كما يؤكده آخرون من أن الخوصصة ليست حتمية لفشل المراحل السابقة، بل هي حتمية للتوجه لاقتصاد السوق، وأن المراحل السابقة هي حتمية تسبيقية لها تحت ضغوط الدول الرأسمالية الكبرى .

وبغض النظر عن تلك الاحتمالية، فقد باشرت الجزائر الإصلاحات الاقتصادية والتوجه لاقتصاد السوق، ضمن التحول العالمي، وإذا كان ما ذكر سابقا يعبر عن سبب خارجي يحيط بالتجربة الجزائرية، فهناك ظروف داخلية حسب المحللين تعد أسبابا هي الأخرى عن تبني تلك الإصلاحات ومنها:[3]

- فشل التجربة التنموية: بعد الاستقلال حاولت الجزائر تبني الاستقلال الاقتصادي من خلال مراحل:

---

1) محمد رياض الأبرش، نبيل مرزوق، الخصخصة آفاقها وأبعادها، دمشق، دار الفكر ، ط1، 2002، ص31.
2) يوسف سعدون، المرجع السابق، ص 35.
3) المرجع نفسه ، ص 40-41.

منها الاقتصاد المخطط، والاستجابة للحاجات الملحة، مثل الصحة والتعليم، ومع أن هذه المحاولات قد ساهمت في التخلص من آثار الإستعمار ولو جزئيا. إلا أن كثيرا من النقائص و الاختلالات سجلت على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي.

- ضعف أداء القطاع العام: تأثر أداء القطاع العام بالسياسات الاقتصادية المتبعة بالإضافة إلى تأثره بالأوضاع الاجتماعية المتبدلة التي مر بها المجتمع الجزائري حيث تم التركيز على تحقيق الأهداف الاجتماعية على عاتق القطاع العام، من ناحية التشغيل و تحديد الأسعار وغيرها. مما أدى إلى ضعف القطاع العام.

إضافة إلى كبر حجم القطاع العام واتساع مؤسساته ووحداته، ساهم في تعذر التحكم فيه و تسييره، إضافة إلى المركزية الشديدة المعطلة لاتخاذ القرار.

و مع أن هذه المبررات الداخلية موجودة إلا أن عملية الخوصصة تبقى عملية حساسة كونها تمس ملكا للمجموعة الوطنية، "وفي هذا الإطار فإن الصراع ليس قائما بين قبول أو رفض الخوصصة، كونها أصبحت حتمية وشرطا ضروريا للإنعاش الإقتصادي، كما أنها ليست صراعا بين القطاع العام والخاص، فكلاهما يمثل دعامة للاقتصاد الوطني، لكن الصراع يجب أن يكون ضد الممارسات المضرة بالاقتصاد الوطني والمضاربات و الممارسات السلبية، كما أن نجاح رهان الخوصصة مرتبط بالحفاظ على التوازن الإجتماعي بحيث لا يؤدي إلى تضخيم البطالة وتفقير المواطنين "[(1)]

ولأهمية الخوصصة في السياسة الجديدة و التبدل التدريجي في النظام الإقتصادي المتبع، فقد كرس شعار " كل شيء قابل للخوصصة " كمحاولة لتطهير المؤسسات و إخراجها من العجز.

وأصبح الاهتمام بتدعيم المشاريع أيضا بابا مفتوحا، لتوسيع القطاع الخاص، وهذا بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كحوامل ثقافية، تترجم قيم النظام الجديد.

وتبقى الخوصصة إلى اليوم ملجأ لتجنب سلبيات المحاولات السابقة لانعاش الاقتصاد،حسب ما يصرح به - وتبقى فعاليتها، غير ظاهرة لأنها طور الإنجاز.

ولكن يبقى السؤال مطروحا هل الخوصصة حقا هي حتمية للمراحل السابقة الذكر، أم تلك المراحل هي حتمية للخوصصة؟؟.

---

1) طاهر محمد بوشلوش: التحولات الاجتماعية و الاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1967- 1999) دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي، الجزائر، دار بن مرابط للنشر و الطباعة، 2008، ص 192.

ثالثا: الأفعال التنظيمية و القيم في التنظيم (قراءة تحليلية):

إن التحولات العالمية خلال السنوات الأخيرة غيرت الموازين والمفاهيم، وانعكست بشكل لافت على المؤسسات كأنساق تؤثر وتتأثر بالمجتمع الخارجي، سواء في حجمها، أشكالها التنظيمية، أونوعياتها وصارت المنافسة عالميا تشكل تحديا يوما بعد يوم، للدول النامية، أملا للحاق بركب الدول المتقدمة.

فكان من لوازم ذلك الاهتمام بعناصر تعد نواة التحكم في نجاح المؤسسة، ومن ضمنها المورد البشري، الركن الحي العاقل الموجه للعمليات المختلفة حيث تلفت المهتمون إلى ضرورة تنمية هذا المورد بتطوير مهاراته وزيادة معرفته وقدراته وتزويده بالجديد عن طبيعة العمل سعيا لتغير الاتجاهات والسلوكيات لديه.

وإذا ما تمعنا في المورد البشري الجزائري وحسب ما قدم من دراسات نلحظ أن هذا المورد له خصوصيات تختلف عن غيره من الموارد في مجتمعات أخرى، كما أن هذا المورد في ذاته قد تطور في خصائصه تبعا للمراحل التي مر بها المجتمع الجزائري .

ولتوضيح ذلك فقد تنبه العديد من الدارسين إلى هذا المورد محاولين الكشف عن خصائصه منهم محمد بومخلوف الذي بين اختلاف المستوى التعليمي لليد العاملة الجزائرية. ثم ما ذهب إليه مصطفى عشوي الذي أكد " أن المؤسسات الصناعية في الجزائر تتكون من أغلبية عمال أميين لا يمكن أن تشرح لهم سياسة المؤسسة باعتماد مجموع الأوامر الإدارية في الدرجة الأولى، بل قد تمثل الاجتماعات العامة أحسن وسيلة لذلك. "[(1)]

و أكثر دلالة ما وضحه تفصيلا ناصر دادي عدون أين ذهب في بحثه عن الموارد البشرية الجزائرية أن الظروف المحيطة بالعامل قد ولدت عديدا من الانعكاسات عليه فالاستعمار بداية أنتج عديدا من الترسبات منها انتشار فئة أمية واسعة كان لزاما احتواؤها بعد الاستقلال بالتكوين والبرامج التعليمية حيث " تمكنت الجزائر في الفترة ما بين 1966-1987 من القضاء على جزء كبير من الأمية، إذ بعد أن كانت نسبة الأميين في الجزائر تقارب 75% من المجتمع انتقلت إلى حوالي 60% سنة 1977، ثم إلى 43,62% سنة 1987 "[(2)]

---

1) مصطفى عشوي ، ص147.
2) ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 164.

إضافة إلى ما تناولته الدراسة من أن الاختلاف في التعليم يتناسب والفئة العمرية أي السن والجنس والأصول الريفية للعامل والتي تنعكس فيما يكتسبه من قيم وعناصر ثقافية ومع تلك الخصائص إلا أن مبادرات كثيرة خلال السياسات المتعاقبة حاولت التقليص من تلك النقائص لإكساب المورد البشري ثقافة تتناسب مع التنظيمات الجديدة مواكبة للتطور. ولكن يمكن أن تجد تلك الآليات سندا قويا داخل التنظيمات يدعمها ويطورها كما قد يكون الأمر عكسيا يعيق عملية تنمية الموارد بحسب الممارسات الداخلية وممارسة الأفعال التنظيمية استنادا إلى التفضيلات القيمية للفاعلين، ومنها ممارسة القيادة وأسلوب تطبيقها، والاتصال وطريقته و التحفيز وكيفيته. وفيما يلي سيتم التطرق لارتباط القيم بالأفعال المختلفة في التنظيمات وتبيان الأساليب الممكنة لذلك.

1 – القيادة و نسق القيم الإدارية في التنظيم:

في ظل إشكالية الدراسة من الضروري البرهنة على أهمية متغير القيادة كعنصر إداري والاهتمام بهذا العنصر له أسبابه منها:

- أن القيادة تمارس دورا رئيسيا في النشاط الإنتاجي والخدماتي، من خلال التأثير في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتوحد أهدافهم. كما أن القيادة تسهم في خلق بيئة عمل مبدعة، تحول ضمنها الطاقات إلى فعل ايجابي.
- إن الاهتمام بالقيادة والتعريف بها وبالأساليب والسلوكيات القيادية المختلفة يبصر بالعواقب السلبية لبعض تلك الأساليب في بيئة العمل ودعم الأساليب الإيجابية التي تحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية.
- القيادة عملية تفاعلية تبادلية، ترتبط بالقادة كما ترتبط بالأتباع حيث يؤثر هؤلاء في تشكيل سلوك القائد
- النقطة الأهم والتي ترتبط بالإشكالية مباشرة أن القيادة ليست عملية عشوائية، وإنما هي عملية حركية تسند إلى مرجعية أساسية وهي نسق القيم. حيث يؤكد "باريت Baret" مثلا على هذه المسألة في قوله أن" القيم عبارة عن تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف .ومن ثم فان احتضان الفرد لقيم معينة تعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم."

في مجال القيادة الأمر سواء إذ القيادة هي الأخرى تمارس كسلوك في ظل نسق قيمي "فنسق القيم سيؤدي إلى تباين نظرة المدير مقارنا بالتابع إلى الأولويات التي يجب البدء

بها والأهداف التي تحظى بالرعاية وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول. فنسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل وكذلك مدى المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبهذا يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية (الشورى) أو الاوتوقراطية (الاستبداد)"[(1)]

اختيار الأسلوب إذن مبني على مفاضلة واختيار يحدد الأسلوب القيادي المتبنى، ويترجم أيضا محددات هذا الأسلوب وتفريعاته وإذا كان من المعروف أن الاسلوب القيادي يتضمن عديدا من الأساليب الفرعية كالمتساهل والديموقراطي و المتسلط والفوضوي وغيرها فالشائع و الرائج هما أسلوب القيادة الديموقراطية والأوتوقراطية وهما محددان بمؤشرات ظاهرة المعالم.

حيث أن الأسلوب الديمقراطي مثلا " يرتكز على إطار مرجعي، حيث نجد قيم الحرية، الفعل التطوعي، الحقوق الفردية، وعليه فالقائد الديمقراطي يعرف على أنه في معظم الأحيان له القدرة على تحفيز أفراد أحرار، مشاركين، مرؤوسين، وتدعيم مشاركتهم الطوعية من أجل تحقيق الأهداف. إن الدافع الذي يعتمد عليه القائد هو عبارة عن إجراءات معقدة من المعارف قبل المهارة، وهذا يعني أن تكون لديه القدرة على التأثير في الآخرين"[(2)].

إن الاعتماد على القيم في ارتباطها بالقيادة وتصورنا لدور القيم يمكنه من أن يسهم في تفسير تلك الفروق التي قد تكون شاسعة في سلوك القادة في المجالات المتشابهة، فضلا عن المجالات المختلفة.

" فالقائد الذي تشغل قيمة المساواة مكانا بارزا في نسقه القيمي، ذلك النسق الذي يشكل بدوره أساس فلسفتة في الحياة، في مجال التعامل مع الآخرين، فيتعامل مع مرؤوسيه بطريقة تختلف عن قائد آخر في نفس العمل لا تشكل تلك القيمة أهمية ذات بال لديه. فالأول سيكون حريصا على أن يزيل أو يقلل من مظاهر التفرقة والتمييز بينه وبين مرؤوسيه من جهة، وفيما بين المرؤوسين بعضهم البعض من جهة أخرى في حين أن الثاني سينصب على تعميق وتكريس تلك التفرقة وذلك التمييز"[(3)]

من هنا تتضح دلالة القيادة وموقعها من الإشكالية إذ هي حلقة الوصل بين العاملين

---

[1]) طريف شوقي فرح محمد فرج،المرجع السابق، ص 128

[2]) المرجع نفسه،ص 128

[3]) المرجع نفسه ص 129.

وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وهي البوتقة التي تتصهر بداخلها المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات. ولعله من المهم الإشارة إلى أنه من أبرز مضامين الكينونة الإنسانية في اجتماعها الفطري التفاعلي تواجد انتظامات متكررة تعبر في شكلها الظاهري عن تنامي واختلاف الكفاءات والقدرات تفاضلا أو علوا أو تسلطا، و التي تنسج في الأخير تدرجا اجتماعيا عاما يعبر عن أدوار فاعلين اجتماعيين في نطاقات مختلفة تعكس خصائص غير متكافئة في المجتمع تعبر في بعضها عن ثنائيات اجتماعية (القائد- المقود) (الآمر – المأمور) (الممارس للسلطة - الأفراد). في هذه الازدواجية الاجتماعية التي تنم عن التنوع و التدرج و العلو و الفوارق والتفاضل ، يستوجب علينا عمق التأمل تتبع الرابط بين حدي تلك الثنائيات في دينامية الفعل السلطوي العلائقي. هذا الفعل الذي يرتبط بحدين أولهما : السيطرة، الجبر، فرض الإرادة، التحكم الضبط ، القوة ، الإلزام.

أو منطق الشرعية، الطاعة، الولاء، الامتثال، التعاون، والتأثير المتبادل، وبين المنطقين يتجلى في الحد الأول الاستبعاد، وفي الثاني الاحتواء، في منطق مزدوج قوة الشرعية أو شرعية القوة . وإذا كانت القيادة هي عملية تفاعلية، فالأصل في التفاعل أن يكون إيجابيا لا سلبيا خاصة في إطار المؤسسة حيث أن النفوذ في ذلك التفاعل يجعل للقيادة وللقائد مميزات وخصائص لا يمكن إدراك القيادة الفعالة إلا من خلالها، حيث نجد أن القيادة "هي العملية أو الصيرورة التي تعطي معنى للجهد الجماعي الذي يؤدي إلى الاندماج الواعي وإلى التضحية قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف." (1) تحقيق الأهداف إذن مرهون بتكاثف الجهود وهذا الأخير مرتبط بالاندماج والولاء الواعي، والوعي هنا يعني القناعة، إذن الحديث عن القيادة بمعزل عن دائرة الولاء والخضوع أمر ملغى .

لكن هذا الولاء وهذا الخضوع مرهون بموازين القيادة وممارستها حيث قد يكون الخضوع إما بالطوع أو بالكره.ولهذا يمكن القول أن أهمية القيادة هي توحيد الأهداف وتوحيد الجهود لتحقيقها في شكل متناغم متناسق. والقائد تبعا لذلك هو الشخص الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، وبالتالي فإن القيادة هي فن التأثير على المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة.

وأكثر من ذلك يكون التأثير الإيجابي بقبول الجماعة له طواعية حيث نجد أن القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني، أي اعتراف تلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهداف الجماعة، وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها، "فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين من خلال قدرته

---

[1]) محمد مسلم: المرجع السابق ، ص135.

على تحقيق التجانس بين أهداف التنظيم والأهداف الفردية"[1] .بهذه المعاني يمكن القول أن القيادة فن التأثير على الآخرين وتوجيههم ولهذا " قد يكون المدير معينا دون أن تتوفر فيه شروط القيادة، كما قد يكون العامل قائدا دون أن تسند له مسؤوليات في التنظيم ومع ذلك يقوم بدوره القيادي في إطار التنظيم غير الرسمي. "[2]

بهذا المعنى نجد أن القيادة قد تكون رسمية تصنفها العلاقات الوظيفية وقد تكون غير رسمية في إطار التجمعات غير الرسمية. وما يهمنا هو أن تحمل القيادة الرسمية القدرة والكفاءة على دفع الجماعة وجعل المبدعين قادرين على المساهمة الفعالة في نجاح المنظمات.

كما أن القائد في عمليته القيادية في المؤسسة لا يوجه سلوك الأتباع فقط بل بتوجيهه لتلك السلوكيات يقوم بالتأليف بين العناصر والموارد المختلفة فهو يمثل مركز جذب بحكمته لتوحيد الآراء وتحقيق الأهداف.

وفي ظل الثورة التنظيمية الواسعة، وفي زمن تعقدت وتنوعت فيه أنماط المؤسسات تركزت الجهود والعلوم المختلفة على العديد من المواضيع ومنها الإدارة والقيادة لما لهما من دور مهم في تحريك طاقات الأفراد وفرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية، وحسب ما تبين سابقا القيادة ليست عملية فردية بل هي عملية اجتماعية تفترض وجود طرفين يمثل أحدهما رئيسا ويمثل الآخر مرؤوسا، لكن تطبيق هذه العلاقة واقعيا تختلف من أسلوب إلى آخر.

ولقد تبين من خلال الممارسات الواقعية المختلفة في المؤسسات أنها تتشكل ضمن أنماط متعارف عليها بين العلماء والمهتمين والتي ذكرت سابقا وسيتم تدقيق مؤشراتها بحسب اشكالية الدراسة.

أ/الأسلوب الأوتوقراطي في ممارسة القيادة: أو ما ينعت بالأسلوب الديكتاتوري أو الأسلوب السلطوي، في هذا النمط أو هذا الأسلوب تكون العلاقة بين طرفي الإنتاج أي الإدارة والعمال جافة تتضمن قيام الإدارة بإصدار الأوامر، أما العمال فهم مجبرون على التنفيذ فلا مجال بعد ذلك لتبادل وجهات النظر أو الأخذ والرد والمناقشات، كما أن هذا الأسلوب يشير إلى "النمط التقليدي في القيادة المرتبطة بالنظرية العلمية في التسيير لتايلور حيث تكون كل العمليات الإدارية محددة ومقيدة، فيتدخل القائد في كل الأمور ولا يبقى

---

1) جمال الدين لعويسات :السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الجزائر ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2002،ص 32..
2) موسى خليل : المرجع السابق، ص219.

على العمال إلا تنفيذ الأوامر وتطبيقها "[1]

ويمكن الإشارة إلى أن امتثال المرؤوسين للأوامر يرجع في كثير من الأحيان إلى خوفهم الدائم من العقاب، لا لاقتناعهم ورضاهم بما يؤمرون به وإذا كانت الدكتاتورية في العهود القديمة تمارس في أوساط العمل بالسوط والضرب والتعذيب، فهي في الوقت الحالي تمارس بدلالات أخرى ومؤشرات جديدة، تقترن بالممارسة الفعلية لبعض العمليات التي تترجم اختيار نمط القيادة المتبنى ومن بين تلك المؤشرات الاتصال واتخاذ القرار أين تكون هذه العمليات منبتا خصبا للعديد من الاختيارات المتناسبة مع النسق القيمي المتبنى من طرف القيادي والإداري بشكل مباشر. فالاتصال يترجم قيما تفصح عن نفسها ضمنه من خلال اختيار بدائل الفعل المتاحة في التنظيمات فيتم اختيار الوسائل والأدوات الاتصالية بناء على نسق قيمي موجه للفعل الاتصالي وهذا ما سيتضح لاحقا.

وكذلك اتخاذ القرار كعملية ادارية تتأثر بالأسلوب القيادي وغياب الديمقراطية داخل المؤسسة حيث أن "ممثلي العمال في التنظيمات غالبا ما يكونون خاضعين لسيطرة أصحاب الأعمال ... ونادرا ما يتقبل معظم المديرين إشراك العمال في الإدارة بكل ما تتضمنه من مسائل، بل ينظرون إليه على أنه مجرد وسيلة لتخفيف حدة ثورة العمال وتحقيق مصالح الشركة." "[2] أي أن اتخاذ القرارات في ظل هذا النمط ينفرد به القائد دون مشاركة فعلية أو حتى عن طريق تقديم الآراء والمقترحات إذ القائد يستأثر برسم سياسة المؤسسة دون استشارة أو مشاركة. فتنتقل عملية اتخاذ القرار من الدلالة الجماعية في كل بعد من أبعاد العملية إلى الدلالة الفردية وعملية الانكفاء والانزواء والتمركز حول الذات بدل التفويض و المشاركة ، أي من عملية صنع القرار إلى اتخاذ القرار.

وهذا إضافة إلى عدم تواجد جو من العلاقات الإنسانية التي تسهم في تحقيق المبادأة والابتكار. و هذا ما وقعت فيه الدول النامية و المؤسسة الجزائرية حيث بقيت مشاركة العمال فيها صلاحيات شكلية لم ترق إلى التطبيق الواقعي. من هنا نجد أن الأسلوب القيادي المذكور يؤثر مباشرة بما يحيط بالعامل من اتصالات أو اتخاذ قرار وتحفيز أو عقاب وكلها مرتبط بتنمية قدراته ومهاراته.

<u>ب/الأسلوب الديمقراطي في ممارسة القيادة:</u> إذا كانت تلك هي مؤشرات الأسلوب السابق فالأسلوب الديمقراطي هو على نقيض ذلك حيث أنه "نمط يتفادى سلبيات النمط التسلطي ويسمح بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف قضايا

---

[1]) بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 115.
[2]) طلعت ابراهيم لطفي : <u>علم الاجتماع الصناعي</u> ، المرجع السابق، ص49.

التنظيم، إذ لم يبق القائد هو الآمر والناهي الذي يقوم بكل شيء بمفرده "[1] أي أن القائد في التنظيم يسمح بإشراك مرؤوسيه فعليا في اتخاذ القرارات، خاصة ما يتصل منها برسم السياسات المتعلقة بالمؤسسة.

إذن هذا النمط يبدأ مبَاشَرة أعماله"خلال جماعية التنظيم، وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخططه وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي بحت، سواء أكانت العلاقات بين القادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم، لا على أساس شخصي، فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثوابا أو عقابا، على أساس حقائق عقلية منطقية"[2]. في هذا النمط يعتبر العامل قوة وعنصرا حيويا من عناصر الإنتاج، ولا يعد مجرد سلعة أو آلة في المؤسسة، وهذا ما ينعكس مباشرة على العلاقات السائدة بين الإدارة و العمال، والتي تشير بشكل واضح للديمقراطية داخل التنظيمات إذ إن "الاستشارة المشتركة بين أصحاب العمل والعمال من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين، وتتيح الفرصة أمام العمال لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية"[3] .

والملاحظ أن أهم " سمات القائد الديمقراطي أن ينظر إلى شخصه على أنه منسق لأعضاء منظمته، وأن يعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم و مواقفهم، وأن يظهر بمظهر الممثل لهم والأمين على مصالحهم لا كرئيس....و يكون على القائد أن يعمل على التركيز على رفع روحهم المعنوية وعلى خلق قنوات اتصال فعالة في التنظيم حتى يستطيع القائد- الجماعة - أن يصل بالتنظيم نحو تحقيق أهدافه برشد وبكفاءة "[4].

من هنا يتبن أن كل نمط قيادي له تأثيراته المباشرة بالعمليات التنظيمية المختلفة وبالتالي تؤثر بشكل مباشر على تنمية المورد البشري في التنظيم لأن طريقة التسيير تنطبع مباشرة من القائد على المقود، في الأخير يمكن إدراج قول **ماري باركر فوليت** التي ترى أنه "ينبغي ألا نتعلم أين نضع السلطة، بل أن نعرف فقط كيف نمارس السلطة " [5]

وفيما يلي يترجم الجدول التالي الفوارق بين النموذجين الأوتوقراطي و الديموقراطي من خلال مؤشرات كل نمط.

---

[1]) بوفلجة غيات، مبادىء التسيير البشري،المرجع السابق، ص116.
[2] إبراهيم عبد العزيز شيحا ، المرجع السابق، ص 313.
[3]) طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي: المرجع السابق، ص ص60.
[4]) ابراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 60.
[5]) قباري محمد اسماعيل: علم اجتماع الصناعي، المرجع السابق، ص199.

جدول رقم (2) يوضح مؤشرات نمطي القيادة الديموقراطية و الديكتاتورية:[1]

الاتجاه الأوتوقراطي	الاتجاه الديموقراطي
أهداف التنظيم تعبر عنها قلة من أعضاء التنظيم.	أهداف التنظيم تعبر عنها الغالبية العظمى من اعضاء التنظيم.
السلطة تستمد من أعلى وتتم القيادة بالقوة (السلطة)	السلطة تستمد من المجموعة وتتم القيادة بالقبول
بناء سلطة جامدة تتصف بالمركزية وتركيز السلطة	بناء سلطة مرن يتصف باللامركزية وتفويض السلطة
ضيق نطاق الإشراف (التمكن) وتعدد المستويات الإدارية وبالتالي طول خط السلطة وصعوبة الاتصالات	اتساع نطاق الإشراف وقلة عدد المستويات الإدارية وبالتالي قصر خط السلطة وسهولة الاتصالات.
الاتجاه نحو الأوليجاركية	الاتجاه نحو الديموقراطية.
شكل البناء التنظيمي يمثل التسلسل الضيق الطويل نتيجة لضيق نطاق الإشراف وتعدد المستويات الإدارية	شكل البناء التنظيمي يمثل التسلسل الواسع العريض نتيجة لاتساع نطاق الاشراف وقلة عدد المستويات الإدارية.
القواعد البيروقراطية ذات طابع عقابي أو تأديبي أو جزائي	القواعد البيروقراطية ذات طابع نيابي أو تمثيلي.
سيطرة التنظيم على وجود الفرد وحريته وتقييده لمبادئه وحرمانه من ممارسة الديموقراطية	عدم خطورة التنظيم على الحرية الفردية و الميل لممارسة المبادأة و الحرية
التغيرات في مجال العمل تتم بالأوامر	التغيرات في مجال العمل تتم بالمشورة.

[1]) طلعت إبراهم لطفي: علم اجتماع التنظيم. المرجع السابق، ص 169.

يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة عن طريق الالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله	يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا ما منح العاملون قدرا أكبر من التحرر في أداء العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات
الكفاءة تحقق رضا أعضاء التنظيم .	رضا أعضاء التنظيم يحقق الكفاءة.

2/ الاتصال ونسق القيم الإدارية في التنظيم:

ما قيل عن القيادة كفعل تنظيمي يقال عن الاتصال في مضمونه كفعل تنظيمي آخر، وقد سبقت الإشارة إلى المعنى النظري للاتصال في عناصره و أهدافه و أنواعه واتجاهاته. في هذا العنصر سيتم تقريب هذا الفعل الاتصالي من الممارسة الفعلية في التنظيمات ومن ضمنها المؤسسة الجزائرية.

وتأكيدا لما ذهبت إليه إشكالية الدراسة من أن عملية الاتصال ترتبط مباشرة بما يتبنى في التنظيم من قيم من خلال اختيار النمط و الوسيلة، حيث أن نمط اختيار الوسيلة يختلف من تنظيم إلى آخر بحسب الثقافة التنظيمية السائدة بحسب عملية المفاضلة القيمية للبدائل وسيتم تأكيد ذلك بما سيأتي.بما يتوافق ومؤشرات الاتصال في ارتباطها بالقيم.

أ/اتجاهات الاتصال و المفاضلة القيمية:

في البداية الاتصال عملية أساسية في الاجتماع الانساني ككل فهي آلية مهمة للتفاعل وهي داخل التنظيم أكثر أهمية إذ هي اداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار، وهو ركيزة للفهم المتبادل.

الاتصال التنظيمي له اتجاهات يكمل أحدها الآخر، ولا يتحقق الهدف من الاتصال إلا باستخدام تلك الاتجاهات في مجموعها لكن اختيار الاتجاه يكون تبعا لعملية اختيار بين تلك الاتجاهات؛

فقد يكون الاتصال المعتمد في الغالب هو الاتصال ذو الاتجاه الواحد من أعلى التنظيم الى أسفله، أي الاتصال النازل، وما يتضمنه من اسلوب آمر، من الإدارة إلى العمال، مع أن " قنوات الاتصال الصاعد تعطي فرصة ظهور الديمقراطية الصناعية، حيث تسمح الادارة للمستويات الدنيا بالتعبير عن احتياجاتها النفسية والاجتماعية ،فيما يخفف من حدة التوترات والصراعات الداخلية" (1).

---

[1]) محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 446.

ويرجع نقص الاتصالات الصاعدة مقارنة بالاتصالات النازلة في الغالب الى اعتبارات متعددة منها ":قد يتخذ القادة الاداريون من سياسة الباب المغلق أسلوبا أو نمطا في تسيير شؤون المنظمة. وهم يعزفون عن مقابلة مرؤوسيهم إلا في النادر، و هذا الأسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن ايصال كثير من المعلومات التي قد يكون لها أهميتها في تسيير شؤون المنظمة إزاء ما قد يجدونه من مضايقات في عملية الاتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء "[1]

إذن قد تؤدي عزلة الرؤساء الى عزوف المرؤوسين عن الاتصال برؤسائهم حتى لا يتعرضون لمواقف لا يرضون عنها، بالرغم من أنهم قد يملكون معلومات أو بيانات هامة، هذا إلى جانب ارتباط الاتصال بالأنماط القيادية السابقة الذكر، إذ أن تبني النمط الأوتوقراطي والقيم الداعمة له من بعض الرؤساء يولد لدى المرؤوسين شعورا بالخوف وتجنب الاحتكاك " فالمرؤوس سيشعر دائما بأن الرئيس يملك قوة ومكانة من شأنها أن تؤثر في مستقبله الوظيفي (الترقية)، وهذا الشعور قد يجعل المرؤوس يحجم عن إيصال كثير من المعلومات لرئيسه حتى و لو كان لها تأثيرها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة[2]." إذن النمط الأوتوقراطي و ما يتضمنه من عزلة الرؤساء وما يفرضه من أوامر على المرؤوسين، و تعدد المستويات الإدارية يولد في الغالب خوف هؤلاء من رؤسائهم، مما يحد من الاتصالات الصاعدة، و يؤثر سلبا في نظام الاتصال المعتمد في التنظيمات ومثال ذلك انقطاع شكاوى المرؤوسين، ويرجع ذلك في الحقيقة الى خوف المرؤوسين من رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك وهذا ما قد يفرز عدة مساوئ لهذا نمط منها: " أن الإدارة لا تعطي أهمية للمنفذين، ولا تستفيد من خبراتهم مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور الصراعات بين الإدارة و العمال [3]." هذا الصراع الذي ينتج غالبا عن نظرة التعالي و الاحتماء في السلطة التي تعيق وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين وارتباطهم بمؤسساتهم نظرا لعدم توحد الأهداف بين الإدارة والعمال وعدم توفر نظام فعال للاتصال وخاصة الاتصالات الصاعدة.

وإضافة لاتجاهات الاتصال والمفاضلة القيمية، هناك أساليب أيضا للاتصال تبنى أيضا على الاختيار حيث يمثل النمط السائد في تبليغ الرسالة ما يسمى بسياسة الباب المفتوح أي

---

[1]) إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 392.
[2]) إبارهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص 392.
[3] المرجع نفسه، ص 313.

الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس عن طريق عقد الاجتماعات والمناقشات أو ما يسمى بالقنوات اللفظية.

أو سياسة الباب الموصد إن جاز التعبير: بتبني الصفة الإلزامية الآمرة من خلال تبني وسائل كتابية دون سواها وهذا ينعكس مباشرة على اتجاهات الاتصال ونمطها. ومع أن الموازنة بين اتجاهات الاتصال يعتبر ضرورة لتفعيل عملية الاتصال أي أن تبني القيم الإدارية ينعكس على الاتصال فيجري في خط واحد فقط من أعلى إلى أدنى. حيث ينعكس تطبيق هذا الأسلوب على العديد من العمليات التنظيمية وما يدعم ذلك القولين التاليين:

- قول واست Waste : " لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن تصل إلى مستوى عال من الازدهار إذا لم تعط لمتعاونيها (العمال)، في أي درجة من السلم المهني الذي يوجدون به، الوقت الضروري لتطورهم"[(1)]، كما يرى دراكر Drucker أيضا " أن البحث عن الربح الأقصى ليس من مهام المسير الجيد ، وإنما مهمته اليوم هي البحث عن مستوى من التفاهم المقبول حول أهداف المؤسسة بين كل من العمال والمسيرين وأصحاب رأس المال، وأصبحت اليوم دائرة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى في المؤسسات الاقتصادية"[(2)]

ب/ احتكار المعلومة وتلاشيحها في مقابل انسيابها:

1- **في الاتجاه النازل: (الاحتكار)**: من المعلوم أن مادة الاتصال ومحتواه يرتبط بالمعلومة التي تعد ركنا أساسيا في التنظيم به يربط التنظيم بعضه ببعض وتعرف المعلومات بأنها: " نص أو رأي أو حقيقة أو فكرة معقولة أو مجموعة من النصوص، أو الأفكار يتم إنتاجها وتهيئتها بأشكال متفق عليها لكي يمكن استخدامها بعد ذلك " [(3)].

و ترتبط المعلومات في تدفقها داخل التنظيمات بنظام الاتصال، هذا الأخير الذي يعبر عنه بأنه " عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها، إلى جهة تحتاجها لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار ." [(4)].

الاتصال من أهم أدوات الإدارة التي يمكن عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة. وأهمية المعلومة تختلف بحسب موقعها فقد تنتقل من أسفل التنظيم إلى

---

[1]) ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص 08.
[2]) المرجع نفسه، ص 14.
[3]) أبو بكر محمود الهوش: دراسات في نظم شبكات المعلومات ، طرابلس، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 1996، ص 86.
[4]) المرجع نفسه: ص 86.

أعلاه فتستخدم لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتحديد الأهداف. أو تنتقل من أعلى إلى الأسفل؛ وفي كلا الصنفين تعتبر المعلومة مهمة لربط المستويات بعضها ببعض.

تظهر المفاضلة القيمية في ارتباطها بالاتصال - من خلال مؤشر المعلومة - من حيث اختيار البديل المناسب انسياب للمعلومة أو احتكارها.

ففي مستوى انتقال المعلومة من أعلى إلى أسفل يعد غياب المعلومة عن المستويات الدنيا من التنظيم سببا في خلق قطيعة وفجوة بين المستويات الأعلى إلى الأدنى وهذا ما يسمى باحتكار المعلومة، بغض النظر عن طبيعة تلك المعلومة. وهذا حرمان للمستويات الدنيا؛ عن طريق الاستحواذ على مصادر المعلومة والتحكم في نظام الاتصال ولذلك " يرى الكثير من العلماء أن مشكلة الإدارة اليوم هي مشكلة اتصالات أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات "[1]

ومن الضروري التأكيد على أن المعلومة من حيث دقتها وسلامتها ترتبط بخصائص مختلفة منها:

- التوقيت السليم لنقل المعلومة أي لا يجب أن تصل إلى المرسل إليه بعد فوات الأوان فلا تؤدي وظيفتها وتصبح إعاقة حقيقية بدل أن تكون مبعثا أساسيا لتحقيق الأهداف.

- يجب أن تكون ملائمة مطابقة لاحتياجات المتلقي، دقيقة لا تحتمل التأويل بحيث تفهم كما بعثت من مصادر السلطة. إلى غير ذلك من الخصائص المرتبطة بالمعلومة والتي تتصل بمميزات أخرى مرتبطة بالعملية الاتصالية منها لغة الرسالة (أي اللغة التي تنقل بها المعلومة) وأسلوب التبليغ ....

ولذلك نظام الاتصال لا يرتبط بإيصال المعلومات الدقيقة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا فقط، ولكن يرتبط بنقل تلك المعلومات أيضا بالتوقيت المناسب، حيث أن نظام إيصال المعلومات يعرف على أنه "طريقة منظمة للإمداد بالمعلومات عن فترات سابقة وحالية و قادمة"[2]

فتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة لإتمام فائدة المعلومة، لكن في غياب الاتصالات الفعالة من حيث ما تنقله من معلومات، وزمن نقلها وغياب جو مفتوح بين الإدارة والعمال ، يجعل الصراع واردا داخل بوتقة التنظيم، بحيث تحتكر مراكز القوة -أي من تمتلك السلطة- المعلومات المهمة لصالحها كورقة ضغط على من هم دونهم

في الاتجاه الصاعد: (عملية الترشيح) :

---

[1]) نواف كنعان : اتخاذ القرارت الإدارية ، 1998، ص 105.
[2]) أبو بكر محمود أبو الهوش: المرجع السابق، ص33.

الاحتكار ليس الشكل الوحيد للمعلومة في الفعل الاتصالي، في اتجاه الاتصال نزولا من القمة إلى القاعدة، ولكن أيضا يظهر التفضيل في شكله العكسي في حالة الشكاوى أو التظلمات أو الطلبات إذ أن " المشكل الأساسي هو أن مختلف المسئولين في المستويات المتعددة، يتجاهلون آراء الفئات العاملة البسيطة والخاضعة لهم، ولا يأخذون بعين الاعتبار وجهات نظر من هم أدنى رتبة منهم، ولهذا فإن ارتباط إيصال المعلومات واتخاذ القرارات بالمناصب أو مراكز القوة، كثيرا ما يتسبب في إيقاف المعلومات وغربلتها على مختلف المستويات، بحيث تبرز في النهاية التأثيرات والتغيرات المحبذة من طرف الأقوياء في الأجهزة الإدارية فقط، أما البسطاء فعليهم أن يعملوا فقط"(1)

ترشيح المعلومة وإنقاصها أو إلغاؤها أو انتفاؤها هو إذن عملية اختيار ومفاضلة بين تلك البدائل و الأساليب.وتعدد المستويات الإدارية (البيروقراطية) ضمن النمط الأوتوقراطي: يرتبط بالعناصر السابقة - ارتباط الاتصال بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المستويات التنظيمية،و لاشك أن أي تنظيم يقوم على تقسيم العمل والتدرج وهو ما يعبر عنه بالهيكل أو الخريطة التنظيمية وهي التي تساعد في تحديد المستويات والسلطات و الأنشطة، وبها يتم الاتصال عموديا ومن أعلى إلى أسفل وأفقيا وفي جميع الاتجاهات.

فقد يتضمن تبادل معلومات، أوامر، تعليمات، تقارير، شكاوى، استفسارات وغيرها في الاتجاه النازل أو الصاعد.وقد أثار روثلسبرجر في هذا السياق أن " الإدارة في تنظيمات العمل تستعين بأساليب للاتصال تتسق مع منطق الكفاية بينما يسعى العمال إلى الاتصال بالإدارة من خلال منطق مختلف يستخدم لغة العواطف والمشاعر الاجتماعية" (2).

قوة الإدارة وسلطتها يظهر جليا من خلال تحكمها في طول الهيكل صعودا أو نزولا. إذ قد يؤثر تعدد المستويات في فحوى الاتصال ففي الاتصال النازل مثلا:

"من المتوقع أن يحدث تغيير قد يكون جوهريا في محتوى الرسائل المنقولة عبر المسار الهابط إذا طال خط النزول، أي إذا تعددت المستويات التي تنتقل عبرها الرسائل" (3)

الوجه الثاني- ارتباطا بتعدد المستويات- هو تأثير هذه الأخيرة على الاتصالات الصاعدة ووجه ذلك كما يلي:

---

[1])عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المرجع السابق، ص 99.
[2]) محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 443.
[3]) طريف شوقي وآخرون : علم النفس ومشكلات الصناعة، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، دت، ص 278.

- تعدد المستويات واتساع الهوة بين العامل والإدارة يصعب على العامل الاتصال بالمستويات العليا لتدرج تلك المستويات " ووجوب احترام قاعدة تسلسل المستويات وضرورة اتصال كل مستوى بالمستوى الأعلى الذي يليه مباشرة دون أن يتخطاه عند إجراء عملية الاتصال"[(1)].

أي أن العامل قد يعيقه تعدد المستويات الإدارية لوصول شكواه أو اقتراحاته أي آرائه أو استفساراته.

ما سبق يقود مباشرة إلى لفظ البيروقراطية وهي بترجمتها تعبر عن سلطة المكتب، تشير أيضا إلى التدرج والتخصص ولها وجه الايجابية كما تصوره ماكس فيبر ولكنها تعبر عن جوانب سلبية أشار إليها روبرت ميرتون.وللأسف التنظيمات في واقعنا تقوم على الوجه المظلم للبيروقراطية، أي بمعناها السلبي وما يقترن بها من روتين وتعقيدات مكتبية، وكأن هذه القواعد والإجراءات المكتبية غاية في ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الأهداف. فغدت هي ذاتها كما يؤكد ذلك روبرت ميرتون معوقات حقيقية تستبعد فئة وتعمل مع فئة من منطلق الوساطة والمحسوبية .الأمر الآخر المرتبط بهذا العنصر هو ما أشار إليه روبرت ميشيلز حيث ذهب إلى أن " قانون الأوليغاركية تعني حكم الأقلية وانسياب السلطة والقوة في المراتب هما من النتائج الحتمية للبرقطة المتزايدة في المجتمع من هنا جاءت تسميتها بالقانون الحديدي"([2]) .-

البيروقراطية إذن أو سلطة المكتب هي معوق خطير لاحتكاك الطبقات الدنيا بالعليا في التنظيم إضافة إلى تحكم التكنوقراطيين في زمام المبادرة وتزاوج البيروقراطية مع النمط الأوتوقراطي من شأنه أن ينتج الاستبعاد بشكل كبير خاصة ما يثيره غياب الاتصالات واتساع الفجوة بين المستويات العليا والدنيا.إضافة إلى ذلك أن النمط الأوتوقراطي يستند إلى المركزية الشديدة وعدم التفويض وبالتالي طول خط السلطة التي تنعكس بشكل مباشرعلى الاتصالات، إضافة إلى عزلة الرؤساء وما يفرض من أوامر على المرؤوسين. تعدد المستويات الإدارية وطول التسلسل الإداري يبعث في نفس الطبقة الدنيا الملل.

3/ **<u>الحفز و و القيم الإدارية:</u>**

يضاف إلى الأفعال التنظيمية الأخرى التحفيز كفعل تنظيمي يتصل بنماذج وبدائل تحتاج إلى عملية مفاضلة قيمية تحدد اختيار النمط التحفيزي المناسب.

---

[1]) ابراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص 391.
[2]) انتوني غيدنز: <u>علم الاجتماع</u> ، ترجمة :فايز الصياغ، بيروت ، المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص 420.

وفي هذا الفعل الأمر سيان إذ بدائل الحفز هي نماذج يختار من بينها المحَفِز بناء على تصور وإدراك مسبقين، فإما تحفيز إيجابي أو سلبي، وإما مادي أو معنوي ، وإما معتمد على الحوار و التشجيع أو العقاب و إلزام ، وهكذا.

ومن المعروف بداية أن التحفيز هو "تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف من الأهداف"[(1)]

ومن المعروف بداية أن السلوك الإنساني له درجات فعالية، وهو يحتاج كل مرة إلى تحفيزات، تتصل بما يحيط بالسلوك ، لدفعه إلى أقصى درجات الفعالية و الأداء ، هذا في حياة الإنسان عامة، وتخصيصا ما يتصل بتنظيمات العمل و السلوكات داخلها.

وقد أدرك الباحثون على مدى مراحل التنظير للسلوك وأيضا للتنظيمات أهمية التحفيز، كعامل

من عوامل دفع العامل، تتراوح بين الحفز المادي والحفز المعنوي، فالمدرسة الميكانيكية ومن بينها مدرسة الإدارة العلمية مع تايلور مثلا تبنت الحفز المادي كشكل مهم لتحفيز العامل، بزيادة الأجر توافقا مع الجهد المبذول، في هذا المنظور طغت المفاضلة المادية على المعنوية، لاعتبار العامل انسان مادي يتوافق تحركه مع دعم قيمه المادية و الاهتمام بها. فأخذت القيم في ذلك البعد دلالة عقلانية وظيفية همها الإنتاج، وتبرير الوسيلة بحسب الغاية، والغاية هنا هي الربحية. ووسائلها متعددة ومن ضمنها الإنسان باعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج.أو ترس في آلة الإنتاج.

فطغت المادية على النظرة والممارسة وكان التفضيل متصلا برفض جوانب الإنسان المعنوية.

وتداركا ونقدا وثورة على الممارسة السابقة وما آل إليه المجتمع الغربي من إفرازات متتالية ونضال دائم لتصحيح وضعية العامل ، كانت هناك محاولات تنظيرية تبحث في بدائل التحفيز الأخرى، وتم التساؤل، هل فعالية التحفيز تكمن في الاعتماد على استخدام الجوانب المادية، أم أن الفعل الإنساني يرتبط بمحددات أكثر فعالية ومنها الإهتمام بالعامل كإنسان له ما يدفعه عدا الجوانب المادية. وهذا ما أكدت عليه نظريات كثيرة كمدرسة العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات لمازلو وكثير من النظريات السلوكية التي تدعم تلك النظرة.

---

1) مزيان محمد : بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمال -دراسة استطلاعية- ملتقى الثقافة و القيم ، المرجع السابق، ص197.

هذه النظرة التي كشفت عن جانب مهمل في السابق، ورؤية للعامل تختلف عن تلك النظرات، حيث اعتبر العامل عنصرا محركا ومؤلفا بين العناصر المكونة للمؤسسة.

وتحولت النظرة لذلك الكيان كمحرك ميكانيكي. إلى رأسمال بشري، إلى اعتباره رأسمال اجتماعي، في سياق نظرة تفاعلية كلية لا بنظرة للعامل في سياق منفرد.

وكان من لوازم ذلك أن يعتبر العامل إنسانا فاعلا يمكن له الإدلاء بالرأي والمشاركة في القرار وأحقية حريته وإبداعه.

ومع تفاوت تطبيق هذا المدلول التنظيري بين البلدان في جميع الأنحاء، إلا أن اعتبار العامل كلٌ متفرد هو ضرورة لتحقيق الفاعلية.

ومع ذلك فاستخدام تلك الأبعاد تختلف من ثقافة إلى مثيلاتها، ومن ثقافة تنظيمية إلى أخرى بحسب القيم المتبناة.

حيث أن نموذج التحفيز يترجم القيم والتصورات الضمنية المضمرة والتي تظهر من خلال الأساليب، و الأدوات، حيث أن الإداري القائد يعتمد " إلى حد كبير على بعض الفروض التي يتبناها حول الطبيعة البشرية، وهي التصورات المضمرة ..التي يدركها القائد بوضوح أم لا، فإنها تتدخل في تكوين الاستراتيجيات العامة، التي يستعين بها في تخطيط وتوجيه وإدارة سلوكه معهم، في كل من المدى القريب أو البعيد؛ فالقائد الذي يؤمن بوجوب متابعة عامليه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم- يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة العامل تختلف من ذلك الذي يدع عامليه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم"[(1)] .

إذن التحفيز يرتبط بالوعي بالجهة المحَفَزة، وضرورة اعتماد نماذج تسييرية تقترب من الحد المادي أو تبتعد عنه. وهذا تبعا للرؤية العامة ومرجعية المفاضلة.

وبعض الدول في هذا السياق تعتمد التحفيز المعنوي أكثر من المادي، ومنها مثلا النموذج الياباني في التسيير المستند إلى الشكل الأبوي والمستمد أيضا إلى المرجعية الثقافية والاجتماعية للمجتمع الياباني حيث سمح ذلك بتطابق أهداف الشخص مع أهداف المؤسسة، ومشروع الفرد هو مشروع الجماعة والعكس ، وبالتالي كان العمل بمنطق الفريق والإشراك بفتح المجال أمام سماع الإقتراحات، وتدعيمها ضروري.

---

1)طريف شوقي محمد فرج: *المرجع السابق*، ص 133.

المؤسسة الجزائرية في محاولة التقدم و الرقي، مرت بمراحل مختلفة بعد الإستقلال، وهذا معلوم في سياق محاولات عديدة، للتنظير والاهتمام بالعوامل المختلفة لتحقيق البقاء للمؤسسات و تطويرها.

وكان التنبه لأهمية العنصر البشري واردا فيما يتعلق بالدعوة لإشراكه، والمشاركة كما سبق تعتبر مهمة لكسب رضا العامل وتطويع سلوكه.

ولذلك كانت هناك مبادرات عديدة في القانون الجزائري لإشراك العامل بعد تبني التسيير الإشتراكي إلى اليوم، بآليات كمجلس العمال ولجنة المشاركة وغيرها. وهي آليات في ظاهرها مهم لكن بقيت في السياق التطبيقي تخضع إلى مد وجزر يترجم في الواقع ممارسات، تخضع في الغالب إلى منظورات الممارسين لها. وهذا ما تم تبيانه في سياق الاهتمام بتطور المؤسسة الجزائرية.

وكمحصلة لما سبق ذكره في هذا العنصر، وغيره من العناصر، "رغبات واهتمامات الأفراد وأهدافهم لا تتحدد في فراغ، ولا تسيرها الصدفة وعليه فإن هناك ميكانيزمات تقوم بتنظيمها وتوجيهها " [(1)]

وهي ضمن سياق المنظمة تتصل بالقيم الإدارية، إذ الحوافز المحيطية هي من أهم الحوافز و القوى المحركة للسلوك. وهي أيضا من بين الميكانيزمات المتصلة بالإختيار الإداري وقيمه.

كالحرية، المشاركة، التشاور، التحفيز المادي، أو المعنوي ، وهكذا.

و ستبين الدراسة الميدانية نماذج قيمية ستتضح من خلال المعالجة القيمة وكيفية اتصالها بالأفعال.

---

1) مزيان محمد : المرجع السابق، ص 202.

الجانب الميداني

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي للدراسة.

أولا : مجالات وحدود الدراسة.

1. المجال الموضوعي.
2. المجال المكاني.
3. المجال الزمني.
4. المجال البشري.

ثانيا: منهجية المعاينة .

1. أسس اختيار عينات الدراسة
2. صعوبات المعاينة.
3. طريقة اختيار العينة.

ثالثا: مصادر الدراسة وأدوات جمع البيانات .

1. مصادر الدراسة (المصادر النظرية و الميدانية)
2. أدوات جمع البيانات.

رابعا: المعالجة الإحصائية للبيانات والأساليب المستخدمة.

أولا/ مجالات الدراسة:

إن مجال الدراسة محطة أساسية في البحث الاجتماعي؛ نظرا لتأطير الدراسة بحدود واضحة مكانيا وزمنيا و بشريا، وهي ضرورة في البحث الميداني تحيله وتوجهه ارتباطا بإشكالية الدراسة كما تخلصه من اختلاط غير علمي سواء مكانا أو زمانا، فتحدد بذلك تصنيفا يرتبط بالاختصاص تارة وبمشكلة البحث طورا. و لاهتمام المشتغلين في البحث الاجتماعي بأهمية حدود الدراسة أكد هؤلاء على ثلاثة مجالات رئيسية: تحدد الفضاء الاجتماعي والمعرفي - كالطول والعرض والارتفاع بالنسبة للفضاء الفيزيائي- الذي يحق للباحث الخوض فيه و التجول ضمنه. وهو المجال الجغرافي أو المكاني، المجال الزمني ثم المجال البشري. وقبلها المجال الموضوعي، وبما ان لكل دراسة حدودها فللدراسة الحالية أيضا مجالاتها الميدانية وهي:

1/ المجال الموضوعي:

أول مجال يحدد أطر الدراسة وينعكس عليها هو المجال الموضوعي، ويقصد به الحقل المعرفي الذي تدور الدراسة ضمنه.

ومن المعلوم ابتداء أن الحياة الاجتماعية تتضمن مظاهر لا عد لها ولا حصر وهي في النطاق التنظيمي كذلك، وبالتالي يختلف الموضوع أو مشكلة البحث من سياق بحثي إلى آخر، وتتباين أوزان المتغيرات ودلالتها حسب مقتضيات الدراسة، إشكالها، فروضها والأهداف المتوخاة منها.

ولذلك كان الإطار الموضوعي محدودا بحدود ما سبق. وما يأتي من حدود مكانية أو زمانية أو بشرية هو ترجمة لهذا الإطار الأولي.

الدراسة الحالية كما سبق تبيانه في عديد من المواضع، تتصل بمتغيريين أساسيين:

القيم والفعل، والقيم أنواع في التنظيم قصرت الدراسة على القيم الإدارية كنسق موجه للأفعال ومنها القيادة، الاتصال والتحفيز كأفعال متعارف عليها تم اختيارها بناء على مقدمات، تم الكشف عنها في الدراسة النظرية. في محاولة للكشف عن العلاقة بين القيم و الفعل في الإطار التنظيمي، ومنها كيفية توجيه الأفعال بنسق القيم الإدارية السائدة. ودلالة ذلك في بدائل الفعل المتاحة.

2/المجال المكاني (الجغرافي):

يقصد بالمجال الجغرافي عادة النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني أي مكان التحقق من الفرضيات، للإجابة على الاشكال المطروح. و اختيار المكان الميداني في هذه الدراسة مقترن بعديد من المبررات و المسوغات أولها الإطار الموضوعي، وسيتبن ذلك حسب مايلي:

أ/ الموقع: وقد تمت الدراسة الميدانية في مركب النسيج بولاية باتنة EATIT أي المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية وهي مؤسسة عريقة كانت تسمى مركب الغزل و النسيج«Cotitex» سابقا .هذا المركب يقع بالشمال الغربي لمدينة باتنة بالمنطقة الصناعية «كشيدة» على بعد حوالي كيلومترين من مقر الولاية، يحده شرقا وادي كشيدة ،يليه مباشرة خط السكة الحديدية و غربا الطريق الذي يتصل بالطريق الوطني باتنة – قسنطينة، الذي تليه مباشرة مؤسسة خاصة تقوم بإنجاز المسخنات المائية و مؤسسة قارورات الغاز و مؤسسة الحديد و يحده شمالا المؤسسة العمومية للبناء و الأشغال العمومية و يحده جنوبا الطريق الذي يربط حي كشيدة بوسط المدينة و الذي يليه مصنع القرميد و الآجر. يتربع المركب على مساحة إجمالية تقدر ب 204520م2. المساحة المغطاة تقدر ب 81184 م2 ، و الباقي مساحة غير مغطاة.

ب/ النشأة :

لقد تم إنجاز هذا المركب في إطار البرنامج الإستعجالي لتصنيع البلاد، و قد وضع حجره الأساسي سنة 1963 ، حيث شرع في الإنتاج الفعلي سنة 1966، بقسمين رئيسيين (الغزل و النسيج)، مجهزان بمعدات ألمانية و بلغارية الصنع، و بعد ذلك تقرر في سنة 1986 توسيع الوحدة لتصبح مركبا يعتبر من أهم مركبات الشركة الوطنية للنسيج و يرمي هذا التوسيع إلى مضاعفة القدرة الإنتاجية لأقسام الإنتاج، برفع مستوى الإنتاج و الإنتاجية و كذلك إنشاء قسم جديد يهتم بصباغة القماش الخام، و لقد مر على هذه المؤسسة عدة مراحل منها :

- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات :

في سنة 1986 إنقسمت الشركة الأم «سونيتاكس» إلى عدة مؤسسات، لإنشاء مؤسسة وطنية لصناعة المنسوجات القطنية "Cotitex" بمرسوم86/66 بتاريخ1986/04/01 الذي يضم ثلاث وحدات إنتاجية (بريكة ، باتنة، قسنطينة) إلى غاية سنة1998 حيث إنقسمت المؤسسة و أصبحت وحدتي قسنطينة و بريكة مستقلتين و بقي مركب المنسوجات باتنة يسير شؤونه ذاتيا في انتظار استقلاله.

- أقســـام مركب المنسوجات القطنية :

- قســـم الغزل: يحتوي على 14852 مغزل بقدرة إنتاجية سنوية تقدر بـــ:1800 طن من الخيط القطني برقم متري 40.
- قســـم النسيج : يحتوي على 448 ماكنة أوتوماتيكية بقدرة إنتاجية سنوية تقدر بـــ:10.000.000 متر طولي من القماش المتوسط 22 حدفة/ سم و عرض القماش 95 سم مع العلم أن الإنتاج بدأ بفريق واحد متكون من 355 عاملا و 155 مساعدا تقنيا أما الفريق الثاني فقد انطلق سنة 1967 و الفريق الثالث انطلق سنة 1986، حيث بلغ عدد العمال 950 عاملا.

و خلال انعقاد مجلس الوزراء بباتنة سنة 1968 تقرر توسيع وحدة باتنة بإنشاء قسمين جديدين واحد للغزل و الثاني للنسيج.

- قســـم الغزل الجديد : يحتوي على 18432 مغزل بقدرة إنتاجية سنوية تقدر بـــ:3000 طن من الخيط القطني المسرح برقم متري 24.
- قســـم النسيـــج الجديد: يحتوي على 400 ماكنة أوتوماتيكية بقدرة إنتاجية سنوية تقدر بـــ:900.000 متر طولي من القماش القطني ذو الكثافة المتوسطة 21حدفة/سم، و عرض القماش 170 سم.
- قسم التكملة: قدرته الإنتاجية سنويا تقدر بـــ:25.000.000 متر طولي من الأقمشة القطنية الجاهزة المصبوغة و المطبوعة.

هذا المركب يشغله عدد كبير من العمال في مختلف الوحدات من ضمنه طاقم من العمال و الإطارات العليا و المتوسطة ومختصين موزعين ضمن هيكل تنظيمي[1] يوضح المصالح المكونة لها كما يبين و يحدد نشاطها الداخلي باستعمال علاقات عمودية، أفقية و مائلة سواء بين المصالح أو المدير و المصالح المختلفة،

كما أن الملاحظ حسب المعاينة الميدانية المتكررة أن عدد العمال في تناقص يوميا نظرا للإحالة للتقاعد، لأن المركب في تقادم وهو اليوم في تعديلات دائمة لارتباطات خارجية اهمها ارتباطه بالمؤسسة العسكرية ، حيث تعد منتجاته النهائية، ذات طابع عسكري وتخدم في الغالب طلبيات المؤسسة العسكرية

كما أن الوارد حسب مقابلة المسؤولين و الإداريين هو أن المركب سيخضع لإعادة هيكلة وتجديد في الآلات لتواكب المنتجات الحديثة وتسهم في رفع الطاقة الإنتاجية.

ج/مبررات اختيار الميدان:

_اختيار الميدان أو هذا المركب لم يكن عارضا أو خاضعا للصدفة بل لاعتبارات كانت بعد معاينة عدد من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لمدينة باتنة حيث تمت المفاضلة بينها وتم الاختيار من بينها. تلك الاعتبارات هي .

1- المؤسسة حسب العرض السابق تتمتع بأقدمية تاريخية بدأت بوادرها غداة الاستقلال ،أي طولُ دورة حياتها، وهذا ما يمكن من اختيار عينة عايشت المراحل التنظيمية المختلفة، كما تكون القيم ضمنها محددة ورسوخ الممارسة القيمية فيها واضحة؛ على اعتبار أن القيم تحتاج وقتا للتشكل و الانتشار و الثبات .

2- كبر حجم المؤسسة وأقدميتها في المجال الصناعي يجعل منها حقلا يضم فئات مختلفة من العمال، حيث تتمتع كل فئة بخصائص حسب الوحدات الانتاجية وهي تتمتع في نفس الوقت بخصائص اجتماعية وثقافية واقتصادية تترجم تركيبة المجتمع الجزائري على أساس أن التنظيم نسق مفتوح. و هذا ما سيفيد في معرفة طبيعة القيم السائدة في الميدان وكيفية تشكل الفعل ضمنها.

3- اتساع خط السلطة والهيكل التنظيمي أفقيا وطوليا وهذا يخدم الدراسة من حيث استكشاف النسق القيمي الإداري المطبق في المؤسسة.

---

[1]) أنظر الملاحق.

4- الخبرة المتراكمة للفاعلين التنظيميين والتي تحدد بوضوح الأفعال التنظيمية المراد دراستها وهي أفعال ضرورية ومتكررة في أي تنظيم. و لا شك أنه لا يمكن للتنظيم محل الدراسة الاستغناء عليها.

5- الترحيب الذي أبداه كل من العمال والمسؤولين على السواء والذي يعد دافعا قويا للباحثة لإتمام البحث، حيث وجدت الباحثة نوعا من الحرية للتنقل والحديث مع العمال في مختلف الوحدات دون عوائق حقيقية تذكر وهذا مدعاة للإشادة بكل العمال ومسؤولي المؤسسة على رحابة صدورهم لتلقي البحث، و المساهمة فيه فلهم جميعا كل الشكر و التقدير.

2/***<u>المجال الزمني</u>*** :

ويقصد به الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية. والاحتكاك بالميدان. ولهذه الدراسة مراحل زمنية وهي كالآتي:

<u>أ/ الفترة الأولى</u> :كان فيها التوجه بشكل متقطع لعديد من المؤسسات كدراسة أولية استطلاعية، كان القصد منها البحث عن الميدان الصالح للدراسة، وقد كان التوجه لمركب الغزل والنسيج في يوم 25/ أفريل 2012. ، وفي اليوم الموالي كان التوجه لمؤسسة تعبئة قارورات الغاز وأيضا ملبنة الأوراس في يوم 16/ ماي 2012.

وكانت الزيارة قصدية مع جولة استطلاعية لنوع الإنتاج و طريقة العمل و الإشراف في كل تلك المؤسسات.

لكن ما تناسب مع موضوع الدراسة المختار هو مركب النسيج الموضح سابقا نظرا للاعتبارات السابقة الذكر، ومنها أقدمية المؤسسة وحجم العمال وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي.

<u>ب/ الفترة الثانية</u> : كانت امتدادا للمرحلة الأولى ولكن هذه المرة كان الرجوع للمؤسسة المختارة وهي مركب النسيج في يوم 21/ جوان 2012، حيث كانت هناك مقابلة مع نائب مدير الموارد البشرية، والذي تقاعد في فترة وجود الباحثة في الفترة الميدانية ، وقد أمد البحث بكثير من المعلومات التي ساهمت في بناء الاستمارة وطرح أسئلتها فيما بعد، كما نبهت الباحثة إلى وجود عديد من الاعتبارات والمتغيرات الجزئية المرتبطة بمتغيرات الدراسة. وفي الوقت نفسه تم التحدث مع بعض العمال حول الأجور وتوزيع الأعمال، والتقاعد وغيرها و التي أسهمت في بناء بنود الاستبيان أيضا.

إضافة إلى ذلك وفي نفس المرحلة قصدت الباحثة كلا من مفتشية العمل الجهوية ثم مفتشية العمل الولائية للسؤال عن أنظمة العمل في المركب أو الصيغ القانونية المتحكمة في المؤسسة الاقتصادية ومنها المركب محل الدراسة فكانت مقابلة رئيس مصلحة التقييم و التراخيص في يوم 4 جويلية 2012. وتم الحديث عن النظام الداخلي للمؤسسة الاقتصاديية بعض القوانين المحددة لعلاقات العمل كقانون 90-11 .

التطرق إلى علاقات العمل والعمل بالمناوبة و حقوق المرأة و الرجل ضمن قوانين العمل.

كما تم في وقت لاحق ولصعوبة الحصول على القانون الداخلي للمركب التوجه لمفتشية العمل الجهوية أين تم الحديث مع رئيسة قسم الحوصلة والتقييم حول النظام الداخلي للمؤسسة و الاتفاقية الجماعية، وغيرها. وهي أيضا محادثات مهمة تمت تنبيه الباحثة حول عديد من المتغيرات الفرعية، والتفريق بين عديد من المفاهيم الميدانية. ولم تكن هذه الزيارات هي الاخيرة بل توافقت أيضا زيارات أخرى للمفتشيتين مع الزيارة الميدانية للمركب، حيث تمت مقابلة بعض المفتشين وخاصة المتخصصين في مركب النسيج ، للحصول على الاتفاقية الجماعية للمؤسسة و النظام الداخلي. ولكن لم يتم الحصول على تلك الوثائق إلا بعد مساعدة مسؤولي مركب النسيج.

<u>ج/الفترة الثالثة</u>: وامتدت من فترة 17/ جويلية 2012 إلى 29 جويلية 2012. وفيه تم توزيع استمارات تحوي عبارات مغلقة على المسؤولين الإداريين لأنهم طرف أول في الأفعال التنظيمية، ثم توزيع استمارات أخرى، على العينة الثانية وهي العينة التنفيذية، ومقابلة المبحوثين الذين لا يؤهلهم مستواهم للقراءة وفهم الاسئلة ، بالإضافة إلى تطبيق المقابلة مع البعض من المسؤولين في حالة التنبه لمتغير لم يتم التنبه إليه.

<u>3 المجال البشري</u>:

_لكل بحث اجتماعي مجالاته ومفرداته ويعد المجال البشري أهم مفردات البحث الاجتماعي نظرا لتزويد الباحث بالمعلومات، و القدرة على التحليل والإضافة.

ومن المعروف منهجيا أن لكل دراسة مجتمع بحث وهو يعبر عن كل مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث والتي يتم معاينتها باختيار مفردات منها وهي العينة . التي يُستمد

منها المعلومات الخاصة بالبحث عبر الأدوات البحثية المختلفة المعدة للجمع لأنها أدوات حقيقية لامتصاص المعلومة .

المجال البشري في الدراسة الحالية يتضمن مجتمعين للبحث، إذ كما تبين في غير موقع واحد الفعل التنظيمي يتضمن حدين او طرفين فاعل و منفعل ، فالقيادة فعل يتضمن القائد و المقود، و الاتصال فعل يتضمن المتصل والمستقبل، و التحفيز كذلك يحوي المحَفِز و المُحَفَز. بشكل مركب. ولذلك تم تحديد مجالين بشريين ، ووهما :

- مجتمع المسؤولين و القياديين الإداريين. وللأسف لم تتمكن الباحثة من معرفة العدد الاجمالي لهم لظروف خاصة بالمركب حيث كان الانتقال الوظيفي (تخصص الموارد البشرية)من مسؤول إلى مسؤول ولذلك لم يتم تثبيت كل المعلومات عند المسؤولين الجدد. وهذا أثر على الانتقال في طبيعة العينة من العينة الاحتمالية إلى غير الاحتمالية.

- المجال الثاني هو مجال العمال التنفيذيين في الوحدات الإنتاجية أي عمال وحدة الغزل وعمال وحدة النسيج ، ثم عمال وحدة التجهيز.وقد تم الحصول على المعلومات والبيانات التالية المتعلقة بعدد العمال في الوحدات الإنتاجية من الإدارة العامة ولكن فندت هذه الاحصائيات على مستوى الأقسام الإنتاجية،و للأمانة العلمية كانت الاحصائيات المعطاة كما يأتي:

- قسم الغزل: 120 عامل
- قسم النسيج 140 عامل.
- قسم التجهيز: 109 عامل

المجموع = 369 عامل.

إضافة إلى عمال الصيانة والإدارة و الملحقات أي أعوان الأمن وسائقي الشاحنات وغيرهم ، فكان العدد الإجمالي حسب الإحصاءات الادارية 608. منتسب

ولكن مع تفنيد هذه الاحصائيات من طرف المسؤولين المباشرين في الوحدات الإنتاجية والذين يمتلكون بيانات وقوائم بأسماء العمال لتتبع الحضور و الغياب تم تبني تلك القوائم وبالتالي تقلص عدد العمال في الوحدات كا سيتبين لاحقا.

ثانيا/ المنهجية العَينية للدراسة:

1/ أسس اختيار عينات البحث:

أهمية الدراسة تكمن في محاولة الإجابة عن توجيه القيم للأفعال التنظيمية المختلفة، ولأنه من المتعذر على الباحث الإلمام بجميع التنظيمات فقد تم اختيار مركب النسيج كنموذج من تلك التنظيمات وكنموذج أيضا عن التنظيمات الصناعية التي تعد ركنا مهما في النظام الاقتصادي والاجتماعي، كما أن هذا القطاع يتميز بالأقدمية على المستوى التاريخي والعالمي وأيضا الوطني. وكانت هذه أول مرحلة في المعاينة أين تم اختيار العينة القصدية. أي اختيار مركب النسيج للمبررات السابقة الذكر.

- قد سبقت الإشارة أيضا إلى أن اختيار المجال البشري كان مرتبطا بمقاصد الدراسة ومتغيراتها ولذلك كان المجال مزدوجا من القياديين والمقودين. فكان المستوى الأول هم القادة والمشرفون : المدير العام/ نيابيين المديرين ، نائب المدير لوحدة الغزل، نائب المدير لوحدة النسيج. رؤساء المصالح، والمشرفين المباشرين، أعضاء اللجنة النقابية.

- المستوى الثاني: العمال التنفيذيين، ويرجع اختيار هذا المستوى لأنه تصب فيه جميع توجيهات السلطة (من الأوامر والقرارات) إضافة إلى أن الفعل يتضمن جهتين والأفعال المختارة من المستحيل أن تتم بمعزل عن الطرفين الفعل القيادي(قائد، مقود) الفعل الاتصالي (مرسل ، مستقبل) الفعل التحفيزي (محفِز، محفَزْ).

2/ صعوبات المعاينة:

من الصعوبات المنهجية التي واجهت الباحثة هو عدم التحصل على العدد الإجمالي للمسؤولين الإداريين . وكما هو معروف منهجيا، أن امتلاك إطار العينة مهم لانتقاء العينة المناسبة .

- من الصعوبات التي واجهت الباحثة في الاختيار هو عدم وجود توافق بين الإحصائيات المقدمة من طرف إدارة المركب، و التي يمتلكها المسؤولون المباشرون، فقد فند هؤلاء الأعداد التي قدمتها الإدارة وبالتالي وجدت الباحثة صعوبة في اختيار الحجم المناسب لتمثيل المجتمع الأصلي.

وقد بين المسؤولون المباشرون أن الخطأ فيمن قدم هذه الإحصائيات حيث أنه جديد في المنصب و أن المسؤول الرئيسي قد تقاعد، إضافة إلى تأكيدهم على أن الزيادات الموجودة في الإحصائيات تترجم حساب المرضى والمعرضين لحوادث عمل وأيضا بعض المتقاعدين.

-لحل الإشكاليات السابقة توجهت الباحثة إلى القوائم والاحصائيات المعطاة من طرف المسؤولين المباشرين، في التنظيم فأعطيت القوائم بالأسماء وتم اختيار العينة.

3/ كيفية اختيار العينة:

يعتبر اختيار مجتمع البحث ضروري لاختبار الفرضيات، وحسن الاختيار في مقابل الإمكانيات المنهجية المتاحة يعتبر ضرورة للوصول إلى الدقة العلمية ما أمكن. ولتعذر مسح كل عناصر المجتمع الأصلي المتناسب ومشكلة الدراسة، نظرا لسعة المجتمع الأصلي تم المسح بالعينة وتم اختيارها بحسب الفئة المدروسة.

إن اختيار نوع العينة يجب أن يكون متناسبا مع مشكلة البحث والمجتمع المدروس. واختيار نمط المعاينة أيضا مرتبط بعديد من المحددات أهمها وجود إطار للبحث يحدد عدد المجتمع الاصلي وقوائمه. وقد تم اختيار نمط العينة بحسب منوال المعلومات المقدمة .

- ففي العينة الأولى والمتعلقة بالمسؤولين تم اختيار العينة غير العشوائية العرضية تارة و الغرضية أي القصدية طورا حيث تم التوجه للمسؤولين في الوحدات الإنتاجية مباشرة أو الالتقاء بالعرض مع بعض المسؤولين في المصالح المختلفة، التوجه للعينة غير العشوائية، مع عيوب هذا النمط كان لاضطراب الاحصائيات المقدمة من الإدارة المركزية في المركب إذ تم التنبه لتضارب الآراء في تلك الإحصائيات.

وقد تم توزيع 25 استمارة وتم استرجاع 23 استمارة وإقصاء ست استمارات لعدم موافقتها لأصول المقياس وشروطه.

- العينة الثانية كان فيها تدرج حيث كان بداية انتقاء عمال الإنتاج أو عمال الوحدات الإنتاجية، وهي وحدات الغزل، وحدة النسيج، ووحدة التجهيز النهائي. ثم تم اختيار العينة العشوائية الطبقية لوجود قوائم العمال في الوحدات المختارة.

و قد تم اختيار العينة العشوائية المنتظمة للنفاذ في كل مجموعة أو طبقة حيث كان الاختلاف في كل طبقة بين نوعية العمل، وارتباط كل وحدة بمديرية منفردة. ومن بين مزايا هذه العينة هو امكانية الولوج إليها بشكل متزامن في عينة واحدة.

وكان بعد ذلك الولوج إلى كل طبقة بالعينة العشوائية المنتظمة .بعد اختيار النسبة المحددة.

ويمكن تفصيل ذلك بالشكل التالي:

<u>1-</u> حصر المجتمع الاصلي بحسب الطبقات من خلال التوجه للوحدات مباشرة دون الاعتماد على الاحصائيات السابقة. نظرا لتفنيد تلك الإحصائيات من طرف المسؤولين المباشرين. لذلك تم إعطاء الباحثة قوائم وإحصائيات تتناسب مع الحضور من العمال و الذين يشتغلون بصفة دائمة.

وكانت كالشكل التالي:

2- الحجم الكلي للعمال التنفيذيين بحسب الوحدات هو : 273 عامل.
3- اختيار نسبة 20 % من المجتمع الكلي وكان عدد المفردات المتاحة هو: 55 مفردة.
4- المجتمع الكلي مقسم إلى فئات متباينة بحسب طبيعة العمل والمجموعات مقسمة بحسب الوحدات: وحدة الغزل، وحدة النسيج، وحدة التجهيز النهائي.
6- تحديد عدد أفراد كل طبقة تناسبا مع النسبة المختارة.
7- تحديد عينة كل طبقة بالنسبة للمجموع الكلي للمجتمع الكلي.
8- النفاذ في كل طبقة بالعينة العشوائية المنتظمة وذلك ب:

§ الحصول على قوائم تضم أسماء عمال الوحدة الواحدة، بجميع مصالحها، ومنحها أرقاما متسلسلة.
§ حساب عدد مفردات العينة المرادة في كل وحدة بحسب الجدول الموالي، بنفس وزنها النسبي .
§ حساب مسافة الاختيار في كل طبقة بتقسيم الحجم الكلي لكل طبقة على حجم العينة المختارة حسب القانون التالي: مسافة الاختيار=حجم مجتمع البحث/ حجم العينة المختارة. ومثال ذلك في وحدة الغزل 128/ 26 = بالتقريب 5.
§ التقريع بالطريقة العشوائية البسيطة للأرقام الأولى لمسافة الاختيار أو المدى من 1- 5
§ الاختيار من القوائم بعد إيجاد الرقم الأول للانطلاق في مسافة الاختيار حتى الوصول إلى حجم العينة المرادة.
§ توزيع الاستمارات أو مقابلة المبحوثين وجها لوجه للاستفسار.
§ إعادة الكرة في كل وحدة بالموازاة مع الوحدات الأخرى حتى تم الاختيار.

جدول رقم (3) يبين عدد أفراد العينة بالنسبة للعدد الكلي للمجتمع الاصلي:

المجتمع الأصلي	العدد الكلي	عدد افراد العينة
وحدة الغزل	128	26
وحدة النسيج	57	11
وحدة التجهيز النهائي	88	18

المجموع	273	55

ثالثا/ مصادر الدراسة وأدوات جمع البيانات :

لتكوين نموذج تصوري نظري وميداني وإطار موضوعي ينطلق البحث منه. اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين :

- المصادر النظرية: والتي حددت في الجانب النظري ومنها المصادر و الكتب المترجمة عن الفكر الغربي، وما يتصل بالفكر الإسلامي. كما تم التعرف على المداخل النظرية التي تدعم اشكالية الدراسة وما يتصل بمتغيرات الدراسة ومنها القيم والفعل والأفعال المنتقاة، سواء معلومات معرفية أو تاريخية قصد تكوين خلفية نظرية تحدد الإطار النظري للدراسة
- المصادر الميدانية ، وهي ما تم استخدامه من أدوات بحثية وما تم استجماعه من الميدان إضافة إلى الوثائق و السجلات.

أدوات جمع البيانات والمعلومات الكيفية هي وسيلة للاقتراب من الواقع، إذ هي وسيط حقيقي بين البحث و إشكاليته ومجتمع بحثه، وظيفة هذه الأدوات امتصاص المعلومات الضرورية للإشكال المطروح لتأكيد أو تفنيد الحلول المؤقتة الموضوعة أي الفرضيات، وأدوات البحث متنوعة تفتح المجال واسعا أمام الباحث لاختيار ما يناسب اشكالية بحثه، تناسبا مع الظاهرة المدروسة أو مشكلة البحث. كما يتاح للباحث في المنظومة المنهجية استخدام عديد من الأدوات البحثية في آن واحد.

إشكالية البحث المرتبطة بالكشف عن العلاقة بين النسق القيمي للإدارة وتوجيه الفعل التنظيمي، يتضمن عديدا من الأطراف المعنية بالدراسة. فقد ارتأت الباحثة لتتبع متغيرات البحث أن تكون عينة البحث عينة مزدوجة، لأن الفعل التنظيمي يحوي جانبين أو طرفين أحدهما المجتمع الإداري و الآخر المجتمع التنفيذي.

و للمعاينة الميدانية من الضروري استخدام عديد من الأدوات البحثية، التي تسهم بشكل مباشر في استمداد المعلومات من مناظير مختلفة. ولذلك كانت أدوات البحث بالشكل التالي:

1/الملاحظة: إن الملاحظة هي استجماع للحواس حول موضوع معين، وهي من اهم أدوات البحث شيوعا وانتشارا، لأنها أول أداة بحثية يتصل من خلالها الباحث بالميدان

المدروس، وهي تاليا أداة تابعة وحاضرة في كل الأدوات البحثية الأخرى، لقدرتها على اكتساب كثير من المعلومات التي تكون فيها الأدوات الأخرى قاصرة، وهذا بحسب المقصد من البحث وقصد الباحث، فتنتظم الملاحظة أو تضبط أو توسع أو تدقق. بحسب الحاجة البحثية المرادة.

في هذه الدراسة كان استخدام الملاحظة (البسيطة بداية، و المعمقة) أيضا تابعا لكل أداة ، وكل محطة منهجية وزمنية فكان من ضمن استخداماتها:

- اختيار الميدان في الدراسة الاستطلاعية حيث تمت المقارنة بين عديد من المواقع المذكورة آنفا وتم اختيار مركب النسيج . حيث تم ملاحظة العمال في مواقع العمل .

- الملاحظة البسيطة استخدمت أيضا في تدعيم أسئلة الاستبيانات المعطاة لعينات البحث، حيث كانت كثير من الأسئلة مقتبسة من واقع حال العاملين، كما أن استخدام الملاحظة مكن من التنبه لكثير من القضايا المتصلة بموضوع البحث، والتي غابت عن ذهن الباحثة لولا الملاحظة كتقسيم العمل بين الوحدات الانتاجية أين تم اكتشاف صعوبة العمل في بعض الوحدات كوحدة النسيج.

_ بما أن الملاحظة هي استجماع الحواس في اتصالها بالواقع فقد افادت الملاحظة في التنبه إلى الفروق بين الظروف الفيزيقية السائدة بين الوحدات و الفروق بينها وبين الخارج، وهي مؤشرات حقيقية للأفعال التنظيمية كالقيادة و التحفيز و الاتصال في التنظيم محل الدراسة، إضافة إلى غياب شروط الأمن في حالة الضوضاء أو الرطوبة .وهذا إضافة إلى نواتج القطن والتي أدت بالكثير إلى الشكوى من الإصابة بالحساسية و الصمم جراء تلك الظروف.

- الملاحظة البسيطة أيضا أفادت في إدراك علاقة المبحوثين بالمسؤولين ، حيث وفي بعض الاحيان، كان المبحوث العامل ، يخفض صوته أو يحجم عن الإجابة في حالة مرور المسؤول، وحين خروجه يظهر الارتياح على الكثير من العاملين. إضافة إلى تعابير الوجه و إشارات اليد الدالة على عدم الرضا عند طرح عديد من الأسئلة؛ خاصة منها التي لها علاقة بذكر الإدارة أو الأجور كردة فعل سلبية تجاه ما يلاقيه العامل.

- الملاحظة المعمقة وجهت بشكل مقصود من خلال شبكة ملاحظات للاتصال الكتابي في اللوحات الإعلانية، والجدران، حيث كان القصد تتبع تلك الرسائل الاتصالية من حيث : لغتها مضمونها، أسلوبها أي مصطلحاتها. وكذلك طبيعة النمط الخطابي المستخدم لتدعيم الأوامر أهي أساليب عقابية او أساليب تحفيزية. فكان من نواتج الملاحظة في هذا الصدد:

- أن طابع المعلومات الاتصالية الكتابية، و المتاحة من طرف الإدارة تتعلق في الغالب - في فترة الدراسة الميدانية- بأوامر متعلقة بأوقات العمل، أو أوامر بعدم التحدث مع المراقبين للقماش أثناء أوقات العمل.

- الإتصالات الكتابية تضمنت في النهاية أسلوب الردع والعقاب بتطبيق نصوص العقاب أو الخصم من الأجور في حالة عدم الوفاء لمتطلبات الأمر.

- أفادت الملاحظة المستخدمة بمعايشة العلاقات الاجتماعية الداخلية والتي أكدت وجود جماعات غير رسمية غطت على الهوة الواقعة بين الإدارة والعمال، سواء بترتيب الأعمال أو الاتصالات الداخلية بينهم خاصة، في عدم وجود أعمال في المصنع. كما أفادت أيضا تحديد نمط العلاقات بين المسؤولين المباشرين والعمال حيث كانت تتسم بالمودة في بعض المصالح، و التجهم في المصالح الاخرى.

2/ المقابلة:

تعتبر المقابلة واحدة من أدوات البحث التي يستخدمها الباحث في بحثه للحصول على المعلومات، والمقابلة كما تعرف هي "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته"[1]

ولأهمية المقابلة تم استخدام نوعين من المقابلة :

أ/ المقابلة الحرة: تعتبر المقابلة الحرة من الأدوات الأساسية في البحث العلمي، وذلك لما تتيحه للباحث من معلومات حول موضوع الدراسة. اختيار هذه الأداة كان عمديا، لما لها من ميزات منها البساطة و المرونة فيتيح للمبحوث حرية الإفصاح عن آرائه ومشاعره وأفكاره حول كل ما يتعلق بالدراسة، كما يتيح للباحث معرفة خصائص الظاهرة وكثير من المتغيرات التي تغيب عن الباحث في الدراسة النظرية. وقد استخدمت هذه الأداة مع:

- مسؤولي الموارد البشرية في الدراسة الاستطلاعية لمعرفة طبيعة العمل وتقسيمه وكان للحديث الحر ميزات لمعرفة كثير من المعلومات التي أفادت من بعد في بناء الاستبيان ونوعية أسئلته.

---

1) فوزي غرايبة وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الأردن، دار وائل للنشر، 2002، ص61.

- استخدمت الأداة أيضا مع مفتشي ومسؤولي مفتشيتي العمل الولائية والجهوية، بحثا في قوانين العمل، حيث تنبهت الباحثة لبعض القوانين كقانون 90-11 وارتباط ذلك بالقانون الداخلي للمؤسسة، والاتفاقية الجماعية، ووظيفة النقابة ولجنة المشاركة. وغيرها من المعلومات.

- استخدمت مع بعض العمال كحديث مفتوح ولكن كان القصد منه الوقوف على بعض المؤشرات القيمية التي تحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال. وأيضا طبيعة العلاقة بين العمال أنفسهم، حيث وقفنا على العلاقات غير الرسمية ورفض العمال للممارسة الإدارية.

- كانت المقابلة الحرة أيضا مع المسؤولين المباشرين ورؤساء المصالح حول طبيعة تقسيم العمل، وطريقة العمل والمكافآت وغيرها.

استخدام هذه الأداة كان الغرض منه الوقوف على مختلف وجهات النظر المرتبطة بموضوع الدراسة، وهي أداة تعزيزية تمكن من التحقق من صدق البيانات المتحصل عليها، ولتوسيع دائرة التحليل من بعد.

ب/المقابلة نصف الموجهة: وهي مقابلة أريد بها مقارنة بعض الإجابات بين العينتين، أي العمال و المسؤولين أو للتأكد من بعض الإجابات. بأسئلة موجهة مفتوحة، في محاولة للحصول على أكبر قدر من المعلومات، وقد تركزت جل الأسئلة حول أهداف سطرت مسبقا وكانت تدور حول معرفة طبعة الأجور، طبيعة اتخاذ القرارات، المكافآت،المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة كنسق مفتوح، والنمط المطبق هل يدعم السياسة الاشتراكية أو السياسة الجديدة خاصة وأن المركب قد مر بعديد من المراحل التنظيمية.

وكانت الأسئلة موجهة إلى المسؤولين الإداريين: مدير الموارد البشرية، نائب مدير وحدة الغزل، نائب مدير وحدة النسيج (المكلف بالنيابة)، رؤساء مصلحة المراقبة والنوعية، ومصلحة التبييض و التليين...

وكانت الإجابات داعمة لتحليل الاستمارات المقدمة للعمال كما سيتبين لاحقا.

3/ الاستبانة و الاستبار:

تعتبر استمارة الاستبيان "أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها. ويعتمد الاستبيان على استنطاق المبحوثين المستهدفين بالبحث من

أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعده بالتالي على اختبار فرضياته"[1]

و الاستمارة كانت من أهم أدوات البحث الحالي لأنها تمكن من التحقق من الفرضيات من خلال إجابات المبحوثين.

ولأن البحث قد اعتمد على نمطين من العينتين، عينة المسؤولين وعينة العمال فقد استخدمت استمارتان، الاستمارة الأولى موجهة للعمال والتي سيتم التحدث عنها في هذه المحطة، والاستمارة الثانية كانت عبارة عن مقياس موجه للمسوؤل الإداري والتي سيتم التطرق إليها لاحقا.

أ/ طبيعة الاستمارة:

الاستمارة الموجهة للعمال كانت تستخدم تارة كاستبيان للعمال الذين يتوفرون على مستوى علمي يمكنهم من فهم والإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة، والتي قدمت يدا بيد من الباحثة إلى المبحوثين، حيث كان المبحوث هو الذي يقوم بتعبئة الاستمارة مباشرة.

وطورا استبارا بمقابلة الباحثة بنفس الاستمارة للعمال الأميين والذين لم يتمكنوا من قراءة الاستمارة والإجابة عليها. وتقوم الباحثة بتعبئة الإجابات لعدم تمكن المبحوث من ذلك،وهذا الشكل من الاستبيان أخذ من الباحثة جهدا ووقتا.

ب/تصميمها:

لا شك أن صياغة الأسئلة هي الركن الأساسي الذي يشكل الاستمارة. وتصميم الاستمارة لا يخضع للعشوائية والاعتباط بل يحتاج إلى انتقاء وتركيب غاية في الدقة يتصل بالتدرج، و الترتيب، والتقسيم والتوزيع، وقد تم تصميم استمارة البحث الحالي بالرجوع لعديد من المتغيرات منها:

---

1) عبد الغني عماد ، البحث الاجتماعي، منهجيته مراحله، تقنياته، لبنان، منشورات جروس برس، 2006، ص 80.

- الرجوع إلى الأدبيات النظرية والمنهجية التي تحدد ضوابط البناء، من حيث الكتابة والعرض و المحاور و الترقيم و الترتيب.

- الاسناد إلى الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية أين تكونت لدى الباحثة حصيلة معرفية مكنتها من بناء الاستمارة وتصميمها.

- استندت الاستمارة أيضا إلى اشكالية الدراسة ومتغيراتها وفروضها ومؤشراتها.

- الاستناد إلى الدراسة الاستطلاعية، حيث تم التأكيد على كثير من الأسئلة التي تبادرت حين مقابلة المبحوثين ميدانيا في الفترة الأولى للدراسة الميدانية.

ولذلك تم تطويرها وتقييمها بناء على تلك المحددات ثم تم توزيعها.

ج/بنيتها:

قسمت الاستمارة الأولى كأي استمارة أخرى إلى محاور متعددة تناسبا مع اشكالية الدراسة ومتغيراتها وأبعادها ومؤشراتها كمحاولة لتغطيتها وجمع أكبر قدر من المعلومات عليها، ومع أن العينة ظاهريا حجمها صغير نسبيا إلا أن الاستمارة كانت أسئلتها طويلة ومع عيوب ذلك منهجيا إلا أن الباحثة ارتأت تغطية أكبر قدر من المعلومات من خلال تلك الأسئلة، وعدد الأسئلة كان أيضا متناسبا مع عدد الأفعال والمؤشرات المختارة والتي يعد كل منها بحثا مستقلا بذاته.

والاستمارة تحتوي على مجموعة أسئلة بعضها مفتوح وبعضها مغلق يتصل كل مرة ببناء الاشكالية.

وقد قسمت الاستمارة إلى محاور وبيانات هي :

المحور الأول: متعلق بخصائص ومواصفات العينة ويشمل خمس أسئلة متعلقة بالجنس و السن و المسوى التعليمي و المستوى المهني ثم مدة الخدمة في المؤسسة.

المحور الثاني: يتعلق بالبيانات المتعلقة بالقيم و الفعل القيادي وفيها مجموعة اقسام هي

- بيانات متعلقة بقيمة المشاركة و الفعل القيادي: وفيها خمس أسئلة من السؤال السادس إلى السؤال العاشر.

- بيانات معلقة بقيمة الحرية و الفعل القيادي: وفها تسعة أسئلة من السؤال الحادي عشر إلى التاسع عشر.

- بيانات متعلقة بالعدالة الإجرائية و الفعل: ومنها عدالة القرارات الإدارية ؛ وتحوي تسعة اسئلة من السؤال العشرون إلى الثامن و العشرون.
- بيانات عن عدالة توزيع المهام و الاهتمام بالظروف المحيطة وفيها أربعة أسئلة من السؤال 29 إلى السؤال 32.
- وفي الأخير وفي محور الفعل القيادي تم الختم ببيانات متعلقة برؤية العامل للقيادة وهو السؤال 33.

المحور الثالث: وفيه بيانات متعلقة بالفعل الاتصالي: وهو محور بدوره يحوي أقسام :

- بيانات متعلقة بقيمة الحرية و الاتصال: وفيها سبع أسئلة من السؤال : 34 - 40.
- بيانات حول قيمة العدالة و الفعل الاتصالي: وفيها ستة أسئلة من السؤال41 - 46
- بيانات متعلقة بقيمة الشفافية و الفعل الاتصالي: وفيه سبعة أسئلة من السؤال 47-53.

المحور الرابع: بيانات متعلقة بالقيم و الفعل التحفيزي: وفي عدة أقسام منها :

- بيانات متعلقة بالعدالة التوزيعية و التحفيز: وفيها ستة أسئلة في التحفيز المادي من السؤال 54 - 59. وتحوي الأجر.

  العدالة وتوزيع المهام : من السؤال 60 - 63.

  العدالة و التحفيز المعنوي: من السؤال 64 - 71. بتعداد ثمانية أسئلة

ويكون بذلك عدد أسئلة الاستمارة هو 71 سؤال موجه للعمال.

4/استمارة استبيان موجه للمسؤولين الإداريين:

لتغطية الموضوع من جميع أبعاده وفي نطاق الإجراءات المنهجية، كان لزاما تنويع أدوات البحث، ومنها هذه الاستبانة الموجهة للمسؤولين الإداريين وهي تعبر عن مقياس للقيم

تم إعداده وفقا لخصوصيات الدراسة والمتعلقة بالبحث في النسق القيمي الإداري ونماذج الأفعال التنظيمية .

أ/ تصميم المقياس:

وقد اعتمد الباحث في تصميم المقياس على عدة مراحل منها قراءة عدة مقاييس أو المراجعة العلمية لعدد من الاستبانات حول قياس القيم، ولم يتم الاختيار من بينها لخصوصية الدراسة منها:

- مقياس ألبورت وفرنون وليندزي Alport- vernon- Lindzey
- مقياس العمل من إعداد اعتماد محمد علام وأحمد زايد
- مقياس هاريسون وستوكس(Harrison- Stokes)[1]
- الدراسات السابقة الموضحة سابقا .

وفي الأخير تم اقتباس الطريقة من مقياس هاريسون الذي يحوي أربع عبارات يتم الإجابة عليها مع دمجه مع مقياس ليكرت المتدرج، وهو مقياس ترتيبي ذي النقاط الخمس لقياس البنود أو العبارات المعروضة للمبحوث بدرجات مختلفة كما يلي:

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

جدول رقم (4) يوضح درجات الاستجابة.

وسيتم من بعد في الأساليب الإحصائية توضيح كيفية استخدام الدرجات.

ب/صدق المقياس: توقفت الباحثة لضيق الوقت لقياس الاستبانة بالصدق الداخلي، أي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال أو المحور الذي تنتمي إليه الاستبانة وللتأكد من صدقها تم :

1) محمد اكرم العدلوني المرجع السابق، ص 45.

- التأكد من تركيز الأسئلة على موضوع الدراسة.
- عرضها بصورة منطقية تتلاءم مع مقتضيات وترتيب الدراسة وإشكاليتها
- تتصل بالمضامين الإيجابية و السلبية للمفاضلة القيمية في الفعل الإداري.

ج/ بنية المقياس: المقياس - كما سبق- مزيج من مقياسين، مقياس هاريسون ومقياس ليكرت، والمقياس مصمم على أساس عبارات مغلقة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديرات لها على أن تقدر كل عبارة من العبارات بدلالة الاستجابة المتاحة دون اختيار عبارة دون أخرى.

والمقياس مقسم إلى أقسام بحسب حاجة الدراسة وهي:

- ***القسم الأول:*** وهو عبارة عن السمات الشخصية للمستجيب أي المسؤول الإداري. منها (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المهنة...)
- ***القسم الثاني:*** القيم الإدارية والفعل القيادي : (التشارك ،العدالة، الحرية): ويحوي عديدا من المجالات منها:

1- المفاضلة في الرؤية القيادية: وتحوي 12 عبارة أو بند مقسمة بين ثلاثة أسئلة في كل سؤال اربعة خيارات.

2- المشاركة و الفعل القيادي: وتحوي 20 عبارة أو بند للإجابة على خمسة اسئلة تمس اتخاذ القرار و التفويض وغيرها.

3- العدالة و الفعل القيادي:وتحوي ثلاثة أسئلة ب12 عبارة .

4- الحرية و الفعل القيادي أربعة أسئلة ب16 بند يعبر عن قيمة الحرية مع الفعل القيادي.

- ***القسم الثالث:*** القيم والفعل الاتصالي: وفي هذا القسم عديد من المجالات ومنها:

1- العدالة والفعل الاتصالي: ويحوي ثلاثة أسئلة بأربع عبارات لكل سؤال. أي 12

بندا

2- قيمة الشفافية والفعل الاتصالي:ويحوي هو أيضا 12 بندا موزعة على ثلاثة أسئلة.

- **القسم الرابع :**القيم والفعل التحفيزي: وفي هذا القسم تم تتبع العدالة التوزيعية والفعل التحفيزي عند المسؤولين وكان ذلك بطرح خمسة أسئلة بأربع بنود لكل سؤال أي بمجمل 20 عبارة تتنوع بين الكشف عن نوعية التحفيز، المادي أو المعنوي والمكافآت وغيرها.

هذا المقياس تم تسليمه للمسؤولين الإداريين بحسب نمط العينة الموضح سابقا.

5/**السجلات و الوثائق**: إن السجلات والوثائق تعتبر بطاقة تعريف المؤسسة وهي تفيد في توجيه الباحث وتدعيم بحثه، ولقد تم التحصل على العديد من الوثائق المهمة والمتعلقة بالبحث والتي سيدرج بعضها في الملاحق وقد قدم التحليل على ضوئها. وهي:

- قوائم العمال وكشوف الأسماء في الوحدات الإنتاجية وعددهم مع ما يلاحظ من اختلاف في تلك الاحصائيات.
- بيانات عن دورة حياة المؤسسة والمراحل التسييرية التي مرت بها.
- مخطط للمستويات الإدارية و تقسيم الوحدات المختلفة
- الاتفاقية الجماعية للمؤسسة مؤرخة في 1995. باللغة الفرنسية ،
- الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في جويلية 1995 باللغة العربية وهي نفس النسخة السابقة ولكن مترجمة. وهي سارية المفعول.
- النظام الداخلي للمؤسسة .
- بروتوكول اتفاق بين مركب النسيج و الفيديرالية الوطنية لعمال النسيج

و الجلود باللغة الفرنسية.

هذه السجلات أفادت الباحثة في التعرف على بعض القوانين المتعلقة بالمؤسسة. والتي تمس العامل بالدرجة الأولى كما تدعم نسق القيم المتبناة.

رابعا: المعالجة الإحصائية للبيانات والأساليب المستخدمة.

في الدراسة الاجتماعية يتضمن البحث العلمي عديدا من الإمكانيات التي تسهل على الباحث تفريغ بياناته وتحليلها، ومع أن البحث الاجتماعي في عمومه يحتاج في الغالب إلى المعالجة الكيفية، إلا أنه يمكن استخدام احصائيات تدعم التحليل الكيفي بالكمي.

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على العينتين تم استخدام أساليب احصائية تتلاءم وطبيعة كل معلومة وكل استبانة، لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات الخاصة بها، وقد تم الاعتماد على تحليل البيانات تحليلا وصفيا بما يلي:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف مجتمع البحث.
- الجداول التكرارية البسيطة والمركبة التي استخدمت في عرض خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي لحساب الأعمار و عدد سنوات الخبرة ومعادلته .
- $\bar{X}$= مجموع (مركز الفئة×التكرار)/ مجموع التكرارت.
- استخدام الحزم الإحصائية الاجتماعية spss لاستخراج المتوسط الحسابي للاستجابات و الانحراف المعياري للبيانات المبوبة لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

- استخدم مقياس ليكرت الخماسي كما تم تبيانه سابقا: ولتحديد قيم المتوسط الحسابي تم إيجاد طول المدى (5- 1= 4) ثم تم تقسيمه على عدد خلايا النقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي4 /5 = 0.80

يضاف الحاصل إلى الحد الأدنى للمقياس وكذلك الدرجات الاخرى فتصبح الدرجات بالشكل التالي :- 1 - 1.80 دلالة منخفضة جدا

- 1.81 -2.60 دلالة منخفضة.
- 2.61 -3.40 دلالة متوسطة.
- 3.41 -4.20 دلالة مرتفعة.
- 4.21 -5 دلالة مرتفعة جدا.

استخدمت هذه الدلالات في سياق تحليل محتويات وإجابات المبحوثين في جاول المقياس.

الفصل السادس

النسق القيمي الإداري والأفعال التنظيمية حسب مدركات المسؤولين.

أولا/ تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمسؤولين

ثانيا/ مناقشة نتائج التحليل.

أولا/ تفريغ وتحليل بيانات العينة الأولى

1/ الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة الأولى: .

- جدول رقم (5) يبين الخصائص الشخصية و الوظيفية للمسؤولين:

الخصائص الشخصية و الوظيفية		التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	%82.35
	أنثى	03	%17.64
	المجموع:	17	%100
العمر	] 30-40]	00	0
	]40-50]	09	52.94
	] 50-60]	08	47.05
	المجموع:	17	100
المستوى التعليمي	ابتدائي	01	5.88
	متوسط	06	35.29
	ثانوي	04	23.52
	جامعي	06	35.29
الحالة الاجتماعية	أعزب	02	11.76
	متزوج	14	82.35
	أرمل	00	00
	مطلق	01	5.88
مدة الخدمة في الوظيفة	] 1- 10]	06	35.29
	]10-20]	03	17.64
	]20-30]	08	47.05
مدة الخدمة في الشركة	]1-10]	00	00
	]10-20]	01	5.88
	] 20-30]	16	94.11

من المعروف أن لكل عينة خصائصها التي تختلف بحسب متغيراتها من سياق إلى آخر . بحسب المجموعة الاجتماعية التي تنتمي إليه أو التصنيف الاجتماعي الذي يميزها.
للمسؤول الإداري حسب السياق السابق خصائص مميزة تختلف في طبيعتها عن المجموعة التنفيذية كما سيتبين لاحقا، ومن بين خصائص العينة المختارة هو:

- أولا جنسهم حيث سجلت النسبة الغالبة 82.35 % من الذكور في حين أن ثلاث نساء فقط من المسؤولين، وحتى مسؤولياتهم كانت بسيطة كرؤساء أفواج فقط وهذه الملاحظة سجلت حول المنتسبين للمركب ككل حيث كان عدد الذكور أكبر من عدد الإناث. تقلد منصب المسؤول الإداري في الغالب يرتبط بالذهنية العامة للمجتمع و التي في الغالب تميل لتقليد المسؤوليات للذكور بدل الإناث.
- سن العينة المختارة تتراوح بين فئتي 40- 60 سنة حيث سجل أن أدنى عمر يقدر بـــ 44 سنة وأعلاه ب 59 سنة بين ذكور وإناث وهذه الفئة في الغالب تتسم بالحنكة و النضج كما أنها تقترب إلى سن التقاعد
- المستوى التعليمي لأفراد العينة يتراوح في الغالب بين المستوى المتوسط و الجامعي. حيث سجلت أعلى النسب في فئتي المتوسط و الجامعي بنسبة 35.29%. وهذا فارق أساسي بين أفراد العينة الأولى و الثانية كما سيتبين.
- الغالب من أفراد العينة متزوجون بنسبة 82.35% وهي نسبة متصلة مباشرة بمتوسط اعمار العينة حيث يتجاوز كلهم الأربعون سنة.
- إضافة إلى ذلك تعد الخصائص الوظيفية للمسؤولين الإداريين واضحة المعالم بدء من المدير إلى رئيس الفريق والتي لم تظهر في الجدول ولكن تم استخراجها من الاستمارة وقد تضمنت العينة: المدير العام للمؤسسة، مدير فرع المستخدمين نيابي المديرين الغزل و النسيج، ورؤساء المصالح المختلفة في الوحدات الإنتاجية ثم رؤساء الفروع والأفواج. هذا التنوع كان القصد منه الوصول إلى معرفة القيم السائدة و منظورية المسؤولين للقيم الإدارية في تفاعلهم بالمجموعة التنفيذية.

وكان السياق في كليته مع اختلاف المواقع يتضمن مشتركات تعبر عن القيم السائدة في الإدارة.

- أغلبية العينة شغلت تلك المراكز الوظيفية لمدة تفوق العشرين سنة بنسبة 47.05 % والغالب يشغلها نائبوا المدير ورؤساء المصالح، في حين أن النسبة الموالية 35.29 %، تنتمي إلى فئة من عام إلى 10 سنوات. وتتضمن مدير المؤسسة، و بعض رؤساء الفروع.
- يبقى في الأخير أقدمية العمال في المؤسسة والتي يفوق الأغلبية فيها، عشرون عاما 94.11 % أي الفئة الأخيرة وهي من 20- 30 سنة.

وهي تنم عن ألفة طويلة بين المؤسسة والمسؤولين و التي ترسخ لهذه الدراسة القدرة على اكتشاف نسق القيم الراسخة في المؤسسة .

2/ القيم الإدارية والفعل القيادي : (التشارك ،العدالة، الحرية)

2-1-المفاضلة في الرؤية القيادية:

جدول رقم (06) يبين القائد المتميز حسب منظورية المسؤول الإداري

العبارات **القائد المتميز في تصوركم هو**	درجة الاجابة موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-الذي له الحق الشرعي للتأثير في العمال أي بالقانون	6 35.3%	6 35.3%	2 11.8%	3 17.6%	0 0%	3.8824	1.11144
2-القدرة على إنزال العِقاب على المرؤوسين الذين لا يمتثلون للأوامر	4 23.5%	9 52.9%	2 11.8%	2 11.8%	0 0%	3.8824	0.92752
3-القدرة على منح الحوافر للمرؤوسين	1 5.9%	4 23.5%	8 47.1%	3 17.6%	1 5.9%	3.0588	0.96635
4-القائد بما يمتلكه من خبرات ومهارات فنية وقدرة التأثير الإنساني على العاملين	10 58.8%	3 17.6%	2 11.8%	0 0%	2 11.8%	4.1176	1.36393
المتوسط العام						3.7353	1.09227

لا شك أن القيادة كما تبين في الجانب النظري هي فعل مركب يجمع بين القائد والمقود، ومن غير الممكن أن تتم إلا في وجود الاثنين وبتفاعل الجهتين، هذا التفاعل الذي يعطي إفرازات تختلف بحسب الرؤية والممارسة أي النظر والعمل.

وإذا كان المسؤول الإداري هو فاعل قيادي؛ فالأكيد أن رؤيته للمقود تختلف من مسؤول إلى آخر، ورؤيته لذاته وللقائد الفعال والمتميز تختلف هي بدورها، ومع وجود ذلك الاختلاف إلا أن هناك محصلة لتلك الرؤية بين مجموع الفاعلين الإداريين، والتي يعبر عنها بالمفاضلة القيادية وهي الاختيار بين عديد من التفاعلات القيادية.

ولقد تبين من الجدول أعلاه أن القائد المتميز عند الغالب من المبحوثين يتمثل في - القدرة على إنزال العِقاب على المرؤوسين الذين لا يمتثلون للأوامر(52.9%+23.5% =76.4 %) .وهو ما يؤكد منطق القوة في القيادة بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب3.88 ودلالة الاستجابة حسب المقياس مرتفعة

وتقابلها نفس النسبة وهو تميز القائد بما يمتلكه من خبرات ومهارات فنية وقدرة للتأثير الإنساني على العاملين بنسبة موجبة تقدر ب(58.8%+17.6%= 76.4%)، وقد أخذت هذه العبارة أكبر تعداد (10 مفردات) تؤكد موافقتها التامة على مواصفات القائد، وهو القيادة بإنسانية.

وسيتم الكشف عن التطبيق العملي لذلك من خلال استجواب العمال.

هذا وقد أخذت عبارة :القائد الذي له الحق الشرعي للتأثير في العمال أي بالقانون (35.3%+ 35.3% = 70.6%).وهي نسبة مقاربة جدا للقيم السابقة.

جدول رقم : (07) يبين رؤية القائد للعامل المتميز:

العبارات **العامل المتميز عندكم هو:**	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
1-الذي يعرف كيف يرضي الرؤساء على حساب العاملين	1 5.9%	2 11.8%	1 5.9%	8 47.1%	5 29.4%	2.1765	1.18508
2-الذي يتمتع بكفاءة تقنية وعملية	13 76.5%	4 23.5%	0 0%	0 0%	0 0%	4.7647	0.43724
3- الذي يقيم علاقة تعاون مع الآخرين	6 35.3%	10 58.8%	0 0%	0 0%	1 5.9%	4.1765	0.95101
4- الذي يلتزم بالقوانين والأنظمة وأداء العمل	9 52.9%	8 47.1%	0 0%	0 0%	0 0%	4.5294	0.51450
المتوسط العام						3.9117	0.77192

بعد تفحص رؤية القائد حول خصائص القائد المتميز يضاف في المفاضلة القيادية رؤية القائد للمقود، و الدلائل الإحصائية تؤكد على:

- أن أكبر نسبة أخذت في الدلالة الإيجابية كانت من نصيب عبارة العامل الذي يتمتع بكفاءة تقنية وعملية (76.5%+23.5% =100%).بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر ب 4.7647
- ثم عبارة العامل المتميز هو الذي يلتزم بالقوانين والأنظمة وأداء العمل (52.9%+ 47.1%= 100%).
- في حين أن أكبر قيمة للبدائل السلبية هي (47.1%+29.4% =76.5%) والمقابلة لعبارة:

-الذي يعرف كيف يرضي الرؤساء على حساب العاملين. والتي أخذت بدورها أقل نسبة في الدلالة الإيجابية بين موافق تماما و موافق.

الجدول رقم (08) يبين رؤية القائد لسبب تنفيذ الأوامر من طرف المقودين:

العبارات: كمسؤول إداري عندما تعطي تعليمة أو أمرا إداريا للمرؤوس ويطيع ذلك هل سبب طاعته :	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما		
-يطيع لخوفه من العقاب الذي يتضمنه الأمر	4 23.5%	7 41.2%	2 11.8%	3 17.6%	1 5.9%	3.5882	1.22774
يطيع لولائه للإدارة و المؤسسة	1 5.9%	5 29.4%	5 29.4%	4 23.5%	2 11.8%	2.9412	1.44040
يطيع لخوفه من نقصان أجره	6 35.3%	5 29.4%	5 29.4%	1 5.9%	0 0%	3.9412	0.96635
يطيع لأنه مطيع بطبعه	2 11.8%	6 35.3%	5 29.4%	2 11.8%	2 11.8%	3.2353	1.20049
المتوسط العام						3.4264	0.90181

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

تختلف ردة فعل المقودين حول القرارات المتخذة في التنظيمات، و تتفاوت ردة الفعل بحسب رضا العاملين وقبولهم أو رفضهم، وبغض النظر عن رفض ما يؤمر به العامل أو قبوله إلا أن العامل في أغلب الحالات ينفذ الأمر، وعن رؤية القياديين عن سبب ذلك تباينت وجهات النظر ولكن المحصلة الغالبة هو أن: العامل ينفذ الأوامر لخوفه من العقاب (41.2+23.5= 64.7 %) وتعادل نفس النسبة في دلالة كل من موافق بشدة وموافق عبارة أن العامل يطيع للخوف من نقصان أجره (35.3+29.4=64.7%) وقد أخذت أكبر متوسط حسابي ودلالته مرتفعة تقدر ب3.9412

في المقابل نجد أن أقل نسبة في دلالة كل من غير موافق وغير موافق تماما سجلت هي (5.9 %) المقابلة لأن العامل يطيع لخوفه من نقصان الأجر

هذا وقد أخذت دلالة موافق بشدة أكبر نسبة في عبارة يطيع لخوفه من نقصان أجره (35.3%). الإستجابات الاخرى ارتبطت بعبارة أن العامل يطيع لأنه مطيع بطبعه

2-2/ المشاركة و الفعل القيادي

جدول رقم (09) يبين رأي المسؤولين الإداريين في مشاركة العامل:

في حالة حدوث مشكلة تنفيذية من تراه الأقدر على حلها	درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما		
1) قائد المؤسسة	8 47.1%	2 11.8%	4 23.5%	2 11.8%	1 5.9%	3.8235	1.33395
2) القياديون المباشرون	8 47.1%	9 52.9%	0 0%	0 0%	0 0%	4.4706	0.51450
3) العمال	0 0%	4 23.5%	4 23.5%	6 35.3%	3 17.6 %	2.5294	1.06757
4) كل من سبق	0 0%	2 11.8%	6 35.3%	5 29.4%	4 23.5 %	2.3529	0.99632
المتوسط العام						3.2941	0.97808

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضمن الفعل القيادي رؤية مبنية على مفاضلة الفاعلين القياديين، ومركب تلك الرؤية يحوي مؤشرات تتصل برؤية القائد للمقود، وعلاقته به ، وفي البحث عن ذلك كانت العبارات و البدائل تتمركز حول حدوث المشاكل التنفيذية، لأن العامل طرف حقيقي فيها. وكانت الإجابات كالآتي:

- **قائد المؤسسة:** أخذ أكبر نسبة في الدلالة الإيجابية (47.1+11.8=58.9 %) في المقابل كانت الدلالة السلبية بين غير موافق وغير موافق جدا ب (11.8+5.9 =17.7 %) دلالة على أن أغلبية فئات العينة موافقين على أن قائد المؤسسة الأقدر على حلها.
- **القياديون المباشرون:** (47.1 + 52.9= 100 %) دلالة على ان كل المبحوثين يؤكدون أن المسؤولين المباشرين هم الأقدر على حل المشكلات التنفيذية بإجماع جميع المبحوثين على الدلالة الإيجابية للعبارة. وبدلالة مرتفعة جدا في المتوسط الحسابي تقدر ب 4.4706

- **<u>العمال</u>**: (0+ 23.5 = 23.5 %) في الدلالة الإيجابية بين موافق بشدة وموافق و(35.3 + 17.6 =52.9 %) في الدلالة السلبية

أي أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على أن العامل يقدر على حل المشاكل التنفيذية.

- كل من سبق: بين موافق بشدة وموافق (0+11.8=11.8%) في مقابل أن غير موافق وغير موافق بشدة أخذت (29.4% + 23.5% =52.9 %) وهذه مفاضلة واضحة للعمل الفردي بدل العمل الجماعي.

- **<u>جدول رقم (10) يبين تفويض السلطة و العمل التشاركي</u>**

القيادة بالنسبة لكم	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
1-الضبط بقوة على أعضاء التنظيم	1 5.9%	1 5.9%	4 23.5%	9 52.9%	2 11.8%	2.4118	1.00367
2-تستلزم تفويض السلطة للآخرين	1 5.9%	6 35.3%	6 35.3%	2 11.8%	2 11.8%	3.1176	1.11144
3-الضبط بإنسانية على أعضاء التنظيم	2 11.8%	13 76.5%	1 5.9%	0 0%	1 5.9%	3.8824	0.85749
4-القيادة عمل تشاركي بينك وبين العاملين	5 29.4%	9 52.9%	2 11.8%	0 O%	1 5.9%	4.OOOO	1.00000
المتوسط العام						3.3529	0.99310

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

يرد في القيادة عديد من بدائل الفعل القيادي ، تارة بالقوة و الأمر و الإلزام وطورا بالتعاون و القبول، استجابات المبحوثين حول أفضلية تلك الأنماط في الرؤية القيادية تبين أن أعلى النسب كانت مقابلة في الدلالات الإيجابية (موافق بشدة و موافق) لعبارة الضبط بإنسانية على أعضاء التنظيم (11.8+76.5=88.3%) تليها عبارة أن القيادة عمل تشاركي بينك وبين العاملين (29.4+52.9= 82.3 %) وقد أخذت العبارتين أقل النسب في الدلالتين السلبيتين بنسبة 5.9%

والعبارتين موافقتين لدلالة القيادة الديموقراطية المبنية على العوامل الإنسانية والتشارك في مضامين العمل، ومنها اتخاذ القرار ، وهذه الرؤية ستتأكد من خلال الميدان الفعلي لتطبيق هذه الرؤية إذ لا تكفي الموافقة بقدر ما تتحدد الممارسة.

كما أن التأييد الغالب لعبارة القيادة عمل تشاركي لا تؤيد ماهو مذكور في الجدول أعلاه من عدم الرضا بتدخل العمال في حل المشاكل التنفيذية.

جدول رقم يبين (11) صناع القرار على ضوء قيمة المشاركة:

في حالة اتخاذ قرار ما	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
تتخذ القرار بنفسك دون الاهتمام بما يقوله الآخرون	3 17.6%	5 29.4%	0 0	6 35.3%	3 17.6%	2.9412	1.47778
تترك القرار بالكامل للعاملين في مكان العمل	1 5.9%	3 17.6%	2 11.8%	9 52.9%	2 11.8%	2.5294	1.12459
تشارك أعضاء المجموعة لاتخاذ القرار الصحيح	6 35.3%	8 47.2%	2 11.8%	1 5.9%	0 O%	4.1176	0.85749
تتخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين	5 29.4%	10 58.8%	1 5.9%	1 5.9%	0 0%	4.1176	0.78121
المتوسط العام						3.4264	1.06026

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

لإنتاج القرار في التنظيمات تُتَخذ عديد من الطرق و الأساليب وتتباين بحسب الرؤية العامة للقائد وقدرته على احتواء الأطراف المختلفة أو العمل في انعزال و انفراد ، كما تأخذ عملية اتخاذ القرار طوابع مختلفة عقلانية تهتم بإصدار القرار بما يتلاءم مع الإنتاج أو تأخذ الطابع الإنساني في تشارك لأطراف التنظيم. وقد وردت في الجدول أعلاه عبارات تؤيد ذلك لتتبع رؤية القيادي ونسق قيمه.

وقد تطابقت أعلى النسب مع المنطق العقلاني المقر بأن القرار القابل للتطبيق والمقبول من العمال هو الأنسب (29.4% +58.8 =88.2%) تقابله نسبة (35.3%+47.2% =82.5%) لتشارك أعضاء المجموعة لاتخاذ القرار. بمتوسطات حسابية مرتفعةجدا لكلتا العبارتين 4.11

في حين أن أقل نسبة للدلالة السلبية غير موافق وغير موافق بشدة كانت مقابلة لعبارة تترك القرار بالكامل للعاملين في مكان العمل(52.9% + 11.8 = 64.7%).

جدول رقم (12) يبين المسؤول عن اتخاذ القرار على ضوء قيمة المشاركة:

العبارات من المسؤول عن اتخاذ القرار	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
المدير هو المسؤول الأول عن اتخاذ القرار	11 64.7	5 29.4	1 5.9	0 0	0 0	4.5882	0.61835
القرار المتخذ شأن إداري بالدرجة الأولى	3 17.6	8 47.1	5 29.4	1 5.9	0 0	3.7647	0.83137
اشتراك العامل ضروري في اتخاذ القرار	2 11.8	7 41.2	2 11.8	4 23.5	2 11.8	3.1765	1.28624
للعامل الحق في اتخاذ بعض القرارات	0 0	3 17.6	4 23.5	8 47.1	2 11.8	2.4706	0.94324
المتوسط العام						3.5000	0.91990

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

إتماما للجدول السابق يتم البحث الآن عن المسؤول عن اتخاذ القرار، ومن المعلوم بداية أن اتخاذ القرار في الأصل مرحلة جزئية من عملية صنع القرار ،هذه الأخيرة التي تعد عملية تشاركية تنتج القرار باختيار البديل بعد تفاعل بدايته بتحديد المشكلة، ثم وضع البدائل إلى الاختيار بينها.وهو البت النهائي أي القرار المتخذ.

والعبارات المعروضة على المبحوثين أخذت صيغا مختلفة إما باختيار اتخاذ القرار عبر العمل التشاركي أو اختياره بانفراد دون إشراك العمال وكانت استجابات المبحوثين بالشكل التالي:

- المدير هو المسؤول الأول عن اتخاذ القرار: أكبر نسبة في الدلالة الإيجابية (64.7% + 29.4% = 94.1%).
- القرار المتخذ شأن إداري بالدرجة الأولى: (17.6+ 47.1 = 64.7%) .

في حين أخذت عبارة: للعامل الحق في اتخاذ بعض القرارات أقل نسبة وهي (% 17.6)

وأخذت نفس العبارة أكبر نسبة في الدلالة السلبية بنسبة (47.1+11.8= 58.9%) .

جدول رقم (13) يبين سبب عدم مشاركة العامل في اتخاذ القرار حسب رأي المسؤولين:

العبارات العامل لا يشارك في اتخاذ القرار لأنه	درجة الاجابة موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ليس طرفا حقيقيا فيه وخبرته ليست كافية للمشاركة	6 35.3%	3 17.6%	6 35.3%	1 5.9%	1 5.9%	3.7059	1.21268
لأن مستواه العلمي غير كاف	6 35.3%	6 35.3%	5 29.4%	0 0%	0 0%	4.0588	0.82694
لأن اتخاذ القرار خاؤر ؤ ص بالإدارة فقط	4 23.5%	4 23.5%	4 23.5%	4 23.4%	1 5.9%	3.3529	1.27187
لأن القانون لا يسمح للعامل بالمشاركة	2 11.8%	5 29.4%	7 41.2%	3 17.6%	0 0%	3.3529	0.93148
المتوسط العام						3.6176	1.06074

أكدت الإدارة بالمشاركة في التنظيمات الحديثة اليوم قدرتها على الوصول إلى الأهداف المنشودة نظرا لتوحد الجهود و التعاون لبلوغ تلك الأهداف. إضافة إلى تحقيق الرضا والقبول وعدم الاعتراض.

والأطراف المشاركة صحيح أنها من الضروري أن تمتلك المستوى العلمي، إلا أن ذلك لا ينفي أهمية الأقدمية والخبرة الضرورية للاحتكاك الدائم بالعمل و القدرة على فهم حيثياته.

العبارات السالفة في الجدول أعلاه تبين سبب عدم مشاركة العامل في القرارات المتخذة ومنها:

- أعلى نسبة بين موافق بشدة وموافق تقابل عبارة : لأن مستواه العلمي غير كاف (35.3+ 35.3= 70.6%). يقابله عدم موافقة تامة لهذه العبارة بنسبة 0%.
- ثم عبارة العامل ليس طرفا حقيقيا في اتخاذ القرار وخبرته ليست كافية للمشاركة: (35.3+17.6= 52.9%)

كما أن العبارات الباقية هي بدورها لم تخل من التجاوب معها ومنها أحقية الإدارة في اتخاذ القرار دون سواها. وأيضا عدم أحقية العامل قانونيا في اتخاذ القرار.

2-3/ العدالة و الفعل القيادي:

- **جدول رقم(14) يبين الواجب الحقيقي للقائد المتميز تجاه مرؤوسيه:**

الواجب الأساسي للقائد المتميز تجاه مرؤوسيه	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لأأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
ضبط سلوك العمال بأساليب العقاب القانونية	2 %11.8	6 35.3%	2 11.8%	4 23.5%	3 17.6%	3.0000	1.36931
منح العاملين في المصنع فرصا عادلة لسماع شكواهم	8 47.1	9 52.9	0 0	0 0	0 0	4.4706	0.51450
تقسيم العمل كمًا ونوعا بعدالة على العاملين	11 64.7	6 35.3	0 0	0 0	0 0	4.6471	0.49259
إعطاء العامل اكبر قدر من الحرية في العمل للإحساس بالاستقرار	5 29.4	5 29.4	3 17.6	3 17.6	1 5.9	3.5882	1.27764
المتوسط العام						3.9264	0.91347

إن نمط القيادة والقيم الداعمة له يظهر من خلال رؤية العامل لواجباته تجاه مرؤوسيه، فقد يأخذ البعض دلالة الضبط والإلزام ومنطق القوة، ويأخذ البعض الآخر منطق العدالة و الحرية ومحاولة القيادة بشرعية . وفي الجدول أعلاه كانت النتائج كما يلي:

- منح العاملين في المصنع فرصا عادلة لسماع شكواهم هي العبارة التي أخذت نسبة الأغلبية (47.1+52.9= 100%)
- بنفس النسبة تم قبول عبارة تقسيم العمل كما ونوعا بعدالة على العاملين (64.7 + 35.3=100%).

- في المقابل كانت عبارة ضبط العامل بأساليب العقاب أقل نسبة موافقة (35.3+11.8= %47.1).

<u>**جدول رقم (15) يبين معايير توزيع حقوق العاملين حسب المسؤولين:**</u>

توزع حقوق العاملين بناءً عـــــــلى:	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
مهارة العاملين و آدائهم .	11 64.7%	4 23.5%	2 11.8%	0 0%	0 0%	4.4118	1.00367
القانون الداخلي للمؤسسة.	4 23.5%	10 58.8%	2 11.8%	1 5.9%	0 0%	4.0000	0.79057
الولاء للإدارة مقياس للحصول على الامتيازات.	0 0%	2 11.8%	5 29.4%	4 23.5%	6 35.3%	2.1765	1.07444
حسب ربحية المؤسسة .	4 23.5%	4 23.5%	7 41.2%	0 0%	2 11.8%	3.4706	1.23073
المتوسط العام						3.5145	1.02390

إن التفاضل في أي اجتماع إنساني وارد وقدرات الأفراد متفاوتة تستدعي تعاملا خاصا، يضمن العدالة بين الأفراد. ومنطق العدالة يقتضي عدم المساواة بين جميع الناس بمراعاة التفاوتات، فيعطى الحق للمستحق. من حيث الحقوق المادية والمعنوية. وقد ورد من خلال النسب السابقة أن حقوق العاملين توزع كما يلي:

- مهارة العامل هي البند الأساسي لإعطاء الحقوق: (64.7+23.5=88.2%) .مع أن الملاحظة الميدانية تثبت غير ذلك إذ بدا من العاملين تذمرا واضحا لعدم مراعاة المسؤولين للقدرات الفردية كما سيتبن لاحقا من خلال تحليل البيانات الخاصة بالعمال المبحوثين.
- توزيع حقوق العاملين مستندا إلى القانون الداخلي للمؤسسة: بنسبة (23.5+58.8 =82.3%)/

- فيما فند أغلبية المستجوبين عبارة الولاء للإدارة مقياس للحصول على الامتيازات بتعداد عشر مفردات بين غير موافق وغير موافق بشدة.وهذا ما سنتحقق منه بعد تحليل البيانات الخاصة بالعاملين.

جدول رقم (16) يبين الاعتبارات التي يضعها متخذ القرار في قرارته

في حالة إصدار الأوامر من طرفكم ماذا تضع في اعتبارك بالدرجة الأولى	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
-ضرورة ارتباط القرار بالإنتاجية وربحية المؤسسة بالدرجة الأولى	8 44.4%	5 29.4%	3 17.6%	1 5.9%	0 0%	4.1765	0.95101
-ضرورة ارتباط القرار بالنظام العام للمِؤسسة بالدرجة الأولى	3 17.6%	12 7O.6%	2 11.8%	0 0%	0 0%	4.0588	0.55572
-ضرورة ارتباط القرار براحة العامل وأمنه بالدرجة الأولى	9 52 .9%	6 35.3%	1 5.9%	1 5.9%	0 0%	4.3529	0.86177
-ضرورة ارتباط القرار بعلاقة المؤسسة بالخارج بالدرجة الأولى والوفاء بالتزامات العقود	5 29.4%	7 41.2%	3 17.6%	1 5.9%	1 5.9%	3.8235	1.13111
المتوسط العام						4.1029	0.87487

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

تتعدد نوعية القرارات الإدارية وتتخذ صفات عدة بحسب الموقف والمواصفات ولكن قد يتمركز القرار حول القانون فلا يراعى فيه الجانب الإنساني أو أن يكون القرار متمركزا حول القانون في سياق إنساني، العبارات المطروحة وضرورة طرحها متعلق بما عايشته الباحثة، في الميدان بعد مقابلة بعض المسؤولين لعدة زيارات متتالية حيث أكد هؤلاء أن المصنع وضع عدة

عقود شراكة مع المؤسسة العسكرية في شكل طلبيات واجبة التنفيذ وإذا لم تنفذ يتم دفع شروط جزائية. فكان الضغط واضحا على العاملين والمسؤولين في آن.

الجدول يحمل بعض العبارات التي تمثل ذلك، وكان نصيب أغلبية النسب في موافق بشدة وموافق من نصيب عبارة:- ضرورة ارتباط القرار بالنظام العام للمؤسسة- بالدرجة الأولى (17.6% + 7O.6% = 88.2 %)، ضرورة ارتباط القرار براحة العامل وأمنه بالدرجة الأولى (52 .9% + 35.3% = 88.2 %) أخذت نفس النسبة، بينما عبارة ضرورة ارتباط القرار بالإنتاجية وربحية المؤسسة بالدرجة الأولى. أخذت نسبة قريبة (44.4% +29.4%= 73.8%)، أما آخر نسبة فكانت من نصيب عبارة -ضرورة ارتباط القرار بعلاقة المؤسسة بالخارج بالدرجة الأولى والوفاء بالتزامات العقود (29.4+ 41,2= 70.6 %) وهذا غير مطابق لملاحظة الباحثة وتبقى مطابقة البيانات المتحصل عليها مع مصبها وهو المستوى التنفيذي ضرورية.

2-4/ الحرية و الفعل القيادي:

جدول رقم (17) يبين تدخل المسؤولين في حالة وجود صراعات

العبارات **في حالة وجود مشكلة أو مشاحنات بين العاملين**	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
تتخذ موقفا محايدا ولا تتدخل مطلقا	0 0%	0 0%	3 17.6%	8 47.1%	6 35.3%	1.8235	0.72761
تبحث عن أسباب الصراع و تعمل على حلها مع مصالحة الأطراف المتصارعة	8 47.1%	7 41.2%	2 11.8%	0 0%	0 0%	4.3529	0.70189
تبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين و تقوم بمعاقبته	6 35.3%	10 58.8%	0 0%	1 5.9%	0 0%	4.2353	0.75245
تتعاون مع الآخرين لحل مشكلات العمل والمشاكل الشخصية	5 29.4%	9 52.9%	1 5.9%	0 0%	2 11.8%	3.8824	1.21873
المتوسط العام						3.5735	0.8501

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

إن طريقة التعامل مع المشكلات التنظيمية تبين رؤية المبحوثين القياديين حول العلاقات التنظيمية، إما باتخاذ الإجراءات القانونية دون مراعاة لجوانب أخرى، أو ترك زمام حل تلك المشكلات غير الرسمية للجماعات غير الرسمية بكل حرية، أو غيرها من المواقف التي تبين المفاضلة القيمية القيادية.

العبارات الواردة توضح أفضليات في الاختيار أعلاها نسبة عبارة تبحث عن المتسبب في الصراع مـــــن بـــــيـــــن العاملين و تقوم بمعاقبته (35.3% + 58.8% =94.1 %) وهذا منطق للتدخل القانوني الذي يأخذ بعد الرقيب والعقاب، العبارة الثانية في ترتيب النسب كانت من حظ عبارة : تبحث عن أسباب الصراع وتعمل على حلها مع مصالحة الأطراف المتصارعة (47.1+41.2 =88.3%) وهذا يناقض المنطق السابق الذي يحمل دلالة العقاب دون النظر إلى المصلحة بين الطرفين .

اللافت بين النسب هو عدم قبول المبحوثين القياديين عبارة تتخذ موقفا محايدا ولا تتدخل مطلقا . بنسبة (82.4%). في دلالة مهمة ترتبط بعدم منح العامل حرية حل مشاكله في جماعته غير الرسمية دون تدخل.

جدول رقم (18) يبين رؤية المسؤولين لأساليب تعديل سلوك العاملين:

العبارات لتعديل سلوك العاملين داخل المصنع يعد	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
تطبيق الجزاءات العقابية و التأديبية هو الحل الأفضل	5 29.4%	3 17.6%	3 17.6%	4 23.5%	2 11.8%	3.2941	1.44761
تقديم الحوافز المادية هي الحل الأول	2 11.8%	6 35.3%	4 32.5%	3 17.6%	2 11.8%	3.1765	1.23669
تقدير العامل و احترامه هو الأنسب	5 29.4%	11 64.7%	1 5.9%	0 0%	0 0%	4.2353	0.56230
الحرية في العمل ومشاركة العامل هي الأمثل	4 23.5%	4 23.5%	5 29.4%	3 17.6%	1 5.9%	3.4118	1.22774
المتوسط العام						3.7794	1.11858

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

إن السلوك الإنساني يحتاج إلى محرضات تدفع السلوك إلى المسار المطلوب أو تعدله إذا ما تم انحرافه عن المعايير المطلوبة تنظيميا.

وتتعدد الأساليب المحفزة والموجهة بحسب الرؤية القيادية و القيم التفضيلية. للقائد. ولكن ينتج في الأخير شبه إجماع قيادي أو حصيلة تفضيل تعبر عن قيمة كامنة في الاختيار؛ إما الصرامة القانونية والعقاب، وإما التعامل الإنساني و التعاون، وإما التحفيز المادي. أو المعنوي. والتنظير لهذه الأبعاد وارد في المدارس النظرية المختلفة.

اختيار المسؤولين كان واضحا حسب النسب حيث يعد تقدير العامل واحترامه هو الأنسب من وجهة نظرهم بتعداد ستة عشر مفردة بين موافق بشدة وموافق.أي نسبة (94.1%) . بتأييد عبر عنه عدم وجود نسب في عدم الموافقة.

ثم تأتي العبارات الأخرى بنسب متساوية وبتعداد تكراري متساو (47%) وثماني مفردات.

العقاب والردع ، الحفز المادي، و الحرية هي أفضليات جزئية مقارنة بالبعد الأول.

جدول رقم (19) يبين رؤية المسؤول لعملية التوجيه:

في حالة توجيهك للعمال	درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما		
-تصر على توجيهاتك لأنها الصحيحة دائما وتستخدم الأوامر دون تشاور	2 11.8%	6 35.3%	0 0%	7 41.2%	2 11.8%	2.7647	1.2514 7
-التوجيه ليس من مهمتك	1 5.9%	0 0%	8 47.1%	4 23.5%	4 23.5%	2.4118	1.0641 2
-تترك حرية العمل للعاملين لأنهم أدرى الناس بأعمالهم	4 23.5%	7 41.2%	0 0%	4 23.5%	2 11.8%	3.4118	1.4168 1
-توجيه العاملين ضروري دائما لأن العامل لا يعمل إلا بالتوجيه و العقاب	4 23.5%	7 41.2%	0 0%	4 23.5%	2 11.8%	3.4118	1.4168 1
	المتوسط العام					3.5000	1.2873

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي SPSS

إن التوجيه هو شكل تفاعلي بين القائد والمقود، وهو من بين العمليات التي تميز القائد عن المقود لأنها تعد من وظائفه الأساسية، وقد يأخذ طابع التوجيه عديدا من البدائل التي من خلالها

تترجم الرؤية إلى أفعال، واللافت هو التعارض في الرؤية حيث تم اختيار عبارتين تدلان على طريقتين متناقضتين في التعامل حيث : تترك حرية العمل للعاملين لأنهم أدرى الناس بأعمالهم أخذت نفس نسبة عبارة توجيه العاملين ضروري دائما لأن العامل لا يعمل إلا بالتوجيه و العقاب.(64.7%) .

وبين العبارتين بون شاسع في الرؤية، التوجيه بالعقاب و الإلزام و التوجيه بالحرية وللفصل بين الرؤيتين. يبقى الفاصل هو مصب الرؤيتين وهو المستوى التنفيذي.

جدول رقم (20) ترتيب نسق القيم القيادية حسب رأي المسؤولين:

العبارات القيم الأساسية التي ترتبط بها القيادة في المصنع هي	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما		
الحرية هي القيمة الأولى في العمل القيادي	3 17.6%	5 29.4%	8 47.1%	1 5.9%	0 0%	4.5882	0.87026
العدالة بين أعضاء التنظيم هي القيمة الأولى	6 35.3%	9 52.9%	1 5.9%	1 5.9%	0 0%	4.1765	0.80896
المشاركة والتفويض هي القيمة الأساسية	1 5.9%	10 58 .8%	5 29.4%	0 0%	1 5.9 %	3.5882	0.87026
المساواة في الحقوق و الواجبات حسب القانون هي القيمة العليا	14 82.4%	3 17.6%	0 0%	0 0%	0 0%	4.8235	0.39295
المتوسط العام						4.2941	0.73560

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

بعد استكشاف بعض أبعاد النسق القيمي عند المسؤولين الإداريين تبقى محاولة ترتيب تلك القيم عند المسؤولين مهمة في رؤيتهم. وقد دلت النسب على ما يلي:

- أكبر نسبة موافقة كانت من نصيب عبارة: المساواة في الحقوق والواجبات حسب القانون هي القيمة العليا : (82.4+17.6= 100%) وهذا بالإجماع بين موافق بشدة وموافق.

- الترتيب الثاني كان من نصيب العدالة بين أعضاء التنظيم هي القيمة الأولى (35.3+52.9= 88.5%)

- المشاركة والتفويض القيمة الثالثة في النسق القيمي الإداري حسب آراء المبحوثين مع أن ما سبق يفند ذلك (5.9+58.8= 64.7%)

- فيما أخذت النسبة الدنيا (17.6+29.4= 47%) عبارة الحرية هي القيمة الأولى في العمل القيادي وهذا ما يمكن الفصل من خلاله على الجدول السابق إما الرقابة الصارمة أو الحرية، فكانت دلالة الحرية أقل في هذا الجدول. ومع هذا الترتيب يبقى المستوى الإدراكي للقيمة هو بعد من أبعاد مختلفة، وما يُصَدِق ذلك الإدراك هو التطبيق الفعلي والذي سيحلل لاحقا من خلال ما يرتبط بالمبحوثين العمال.

3/ القيم و الفعل الاتصالي:

3-1/العدالة و الفعل الإتصالي:

- **جدول رقم (21) يبين كيفية إبلاغ القرارات في المؤسسة:**

يتم إبلاغ قرار معين داخل المؤسسة في الغالب	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى و أسفل	7 41.2%	4 23.5%	4 23.5%	2 11.8%	0 0%	3.9412	1.08804
بالاعتماد على القنوات الاتصالية الرسمية في ضوء السياسة المعتمدة	3 17.6%	10 58.8%	2 11.8%	1 5.9%	1 5.9%	3.7647	1.03256
بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل	2 11.8%	7 41.2%	3 17.6%	2 11.8%	3 17.6%	3.1765	1.33395
الإجماع ومن خلال النقاش الحر مع الجميع	3 17.6%	8 47.1%	3 17.6%	1 5.9%	2 11.8%	3.5294	1.23073
المتوسط العام						3.6029	1.17132

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

بعد تحليل بيانات محور الفعل القيادي، تتحول الدراسة إلى البعد الآخر وهو الفعل الاتصالي، و الذي يدرك كفعل مركب هو بدوره فيه أبعاد مختلفة استكشافها و البحث في دلالتها مهم، لأن الاتصال هو الجهاز العصبي للتنظيم.

وكبداية كانت محاولة البحث في كيفية نقل القرار إلى المستوى التنفيذي أي الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل، فكانت اكبر نسبة في الدلالة الإيجابية هي من نصيب عبارة: الاعتماد على القنوات الاتصالية الرسمية في ضوء السياسة المعتمدة. بنسبة (17.6+58.8=76.4%)

فيما كانت النسبة الموالية من نصيب العبارتين الأولى و الأخيرة وهي بالتوجيهات و الاوامر وإعطاء التعليمات وأيضا الإجماع من خلال النقاش الحر مع الجميع. وهذا فيه نوع من التناقض إذ إما بالمرور بالقنوات الرسمية من أعلى إلى أسفل أو بالاجتماعات و النقاش و الحوار المتبادل بين المستويات العليا و التنفيذية. و الفصل بين العبارتين سيكون أيضا ببحث في الأداة الثانية وهي الاستمارة المقدمة للمرؤوسين.

- **جدول رقم (22) يبين الأبعاد الاتصالية الواجب مراعاتها للاتصال بالعمال:**

العبارات في الاتصال بالعمال يجب مراعاة	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
1)اللغة المستخدمة في الاتصال	9 52.9%	3 17.6%	4 23.5%	1 5.9%	0 0%	4.1765	1.01460
2)أسلوب الاتصال سواء كان شفويا أو كتابيا	4 23.5%	9 52.9%	4 23.5%	0 0%	0 0%	4.0000	0.70711
3)مراعاة المستوى التعليمي للعمال	6 35.3%	8 47.1%	1 5.9%	2 11.8%	0 0%	4.0588	0.96635
4)-طبيعة المعلومات المرسلة إلى العمال	1 5.9%	7 41.2%	8 47.1%	0 0%	1 5.9%	3.4118	0.87026

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

إن فعالية الاتصال تكمن في مدى مطابقة معنى الرسالة بين المرسل و المستقبل، أي الوصول للفهم المشترك بين طرفي الاتصال، وابتغاء ذلك مرهون بعديد من الأبعاد الواجب إتباعها كيما يتم تحقيق تلك الفعالية. ومن بين تلك الأبعاد مراعاة المستوى التعليمي للعمال ولغة الاتصال وأسلوبه, و العبارات في الجدول أعلاه تبين ذلك.

اختيار المبحوثين من العينة الأولى كان لعبارة مراعاة المستوى التعليمي للعمال بنسبة (35.3% + 47.1%= 82.4 %) بين موافق بشدة وموافق.

- ثم مراعاة أسلوب الاتصال بنسبة (23.5%+52.9%= 76.4%) .
- وبعدها اللغة المستخدمة في الاتصال بتعداد 12 مفردة أي 70.5% .

وحسب ملاحظة الباحثة للإعلانات والتعليمات التي علقت في الوحدات المختلفة، فهي تدور حول سير العمل وتعليمات احترام الوقت وهي صحيح تراعي المستوى التعليمي، ولكنها أيضا عبارة عن صيغ أمر مصبوغ بتهديد وعقاب إن لم تنفذ، إضافة إلى أن طبيعة المعلومات المعلنة بسيط فالبساطة ليست في اللغة وإنما في طبيعة المعلومات المعلنة وهذا ما سيتأكد تبعا.

جدول رقم (23) يبين الأسلوب الاتصالي المستخدم في الاتصال بين الإدارة و العمال:

العبارات في اتصالك النازل بالعاملين	درجة الإجابة: موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1)-تستخدم غالبا الأسلوب الكتابي	4 23.5%	6 35.3%	4 23.5%	2 11.8%	1 5.9%	3.5882	1.17574
2)-تستخدم اللقاءات المباشرة مع العمال	7 41.2%	7 41.2%	2 11.8%	0 0%	1 5.9%	4.1176	1.05370
3)-تستخدم القنوات الرسمية عن ط ريق المشرفين	1 5.9%	4 23.5%	7 41.2%	3 17.6%	2 11.8%	2.9412	1.08804
4تستخدم الأسلوبين الكتابي و الشفوي	7 41.2%	4 23.5%	4 23.5%	2 11.8%	0 0	3.9412	1.08804
المتوسط العام						3.6470	1.09947

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

إن الأسلوب الاتصالي في طبيعته وتنوعه وحسن توظيفه وسيلة حقيقية للتبليغ والوصول إلى الأهداف، ولعل تبني الأساليب الكتابية لمستقبل مستواه العلمي متدني، لا يلائم، لأن مراعاة طبيعة المستقبل في هذه الحالة يفترض اللقاءات المباشرة مع العمال.

وعن الاستفسار حول الأسلوب المستخدم من طرف المسؤولين، ورد أن النسبة الغالبة هي المرتبطة بعبارة تستخدم اللقاءات المباشرة مع العمال(41.2%+41.2%= 82.4%) وهذا ناتج عن أن أغلب المسؤولين كانوا من رؤساء المصالح و الفرق وهم في الغالب موجودون في الميدان التنفيذي. ومكاتبهم حسب ملاحظة الباحثة بجانب وحدات الإنتاج.

ثم عبارة استخدام الأسلوبين الكتابي و الشفوي بنسبة (41.2%+23.5% =64.7%) .

ثم الأسلوب الكتابي بتعداد عشر مفردات موافقة بشدة وموافقة.

3-2/ قيمة الشفافية الفعل الاتصالي:

جدول رقم (24) يبين كشف المعلومات للعاملين:

العبارات: في اتصالك بالعمال	درجة الاجابة: موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1) تكشف عن كل المعلومات و لجميع العاملين	3 17.6%	5 29.4%	3 17.6%	4 23.5%	2 11.8%	3.1765	1.33395
2) تبلغ العاملين بالموقف المالي ومستقبل المنظمة	1 5.9%	7 41.2%	4 23.5%	2 11.8%	3 17.6%	3.0588	1.24853
3)تتحدث عن المشكلات و التوقعات بشكل صريح	6 35.3%	4 23.5%	3 17.6%	4 23.5%	0 0%	3.7059	1.21268
4)تبلغ الأوامر الواجب تنفيذها فقط	3 17.6%	9 52.9%	2 11.8%	3 17.6%	0 0%	3.7059	0.98518
المتوسط العام						3.4117	1.19508

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

من المعروف كما سبقت الإشارة إليه في الجانب النظري أن امتلاك المعلومة من بين مكونات السلطة اليوم . حيث يستطيع صاحبها التصرف فيها إما بإعلانها ونشرها أو احتكارها, هذا بالنسبة لمعلومة واحدة أما إذا كانت كمًا من المعلومات فالأمر أهم؛ إذ تتسع السلطة والقوة كلما اتسعت كمية المعلومات المكتسبة، إضافة إلى أن التجانس في امتلاك المعلومة أيضا له أهميته، حيث أن امتلاك المعلومة والتصميم على احتكارها يفتح بابا من الصراعات الدائمة، حول طبيعة المعلومة ، حول إخفائها أو حول توقيتها. ولذلك كشف المعلومة ونشرها يصنع التجانس في التنظيم ، القبول و الولاء .

الجدول أعلاه يبين طبيعة المعلومات المعلنة من طرف المسؤولين وأعلى نسبة كانت بالموافقة على عبارة:

تبلغ الأوامر الواجب تنفيذها فقط (17.6+52.9 =70.5%) بتعداد 12 مفردة من بين 17 .

العبارة الثانية كانت من نصيب : تتحدث عن المشكلات و التوقعات بشكل صريح (58.8%).

في المقابل أخذت عبارات الكشف عن كل المعلومات ، والتبليغ عن الموقف المالي للمؤسسة أدنى النسب في الموافقة وأعلاها في المعارضة. وقد أخذت الباحثة بمؤشر وهو ربحية المؤسسة للبحث فيه وقد أفاد بعض العاملين بأن المؤسسة في ربحية متزايدة وأن هذه الربحية نسدد بها عدم ربحية مؤسسات أخرى تنتمي إلى نفس القطاع . وبالتالي فهم متذمرون حول أجورهم. فيما فند أحد المسؤولين(مدير الموارد البشرية) ذلك وأكد أن المؤسسة لا تزيد من الأرباح بل هي في تدني .إذن غياب المعلومة وعدم وضوح الرؤية يفتح الباب واسعا أمام الإدراك وانتشار الإشاعات.

<u>جدول رقم (25) يبين نوعية المعلومات المعلنة</u>:

طبيعة المعلومات المرسلة للعمال تتضمن غالبا	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لأأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
أوامر متعلقة بالإنتاج	8 47.1%	6 35.3%	3 17.6%	0 0%	0 0%	4.2941	0.77174
أوامر متعلقة بالتغيب وأوقات العمل	7 41.2%	5 29.4%	4 23.5%	1 5.9%	0 0%	4.0588	0.96635
معلومات عامة خاصة بحال المؤسسة	4 23.5%	5 29.4%	6 35.3%	2 11.8%	0 0%	3.6471	0.99632
كل المعلومات متاحة للعاملين	1 5.9%	9 52.9%	4 23.5%	2 11.8%	1 5.9%	3.4118	1.00367

المتوسط العام	3.8529	0.93452

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

إتماما للجدول السابق اتبعت الدراسة البحث عن نوعية المعلومات المقدمة للعاملين فكانت الاستجابات كالتالي:

- أكبر نسبة تتعلق بالأوامر الخاصة بالإنتاج بموافقة دون اعتراض حيث سجلت نسبة (47.1% + 35.3% = 82.4%).
- ثم عبارة أوامر متعلقة بالتغيب وأوقات العمل: (41.2%+29.4%= 70.6%) . وهذا ما يؤكد المعنى السابق من أن المعلومات المتاحة للعاملين لا تتعدى الأوامر الخاصة بالإنتاج والأوامر المتعلقة بأوقات العمل واحترام الوقت. ولتأكيد عبارة "كل المعلومات متاحة للعاملين" وردت أسئلة خاصة للعاملين أنفسهم وسيتبين تأكيد أو تفنيد ذلك.

<u>**جدول رقم (26) يبين طبيعة الرسالة الاتصالية بين الإدارة و العمال:**</u>

العبارات في كتابة الرسالة الاتصالية إلى العمال	درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما		
تكتب الرسالة باللغة الأجنبية لأنها لغة تكوين إداري	3 17.6	3 17.6	1 5.9	7 41.2	3 17.6	2.7647	1.43742
تكتب الرسالة باللغة الأجنبية مع مراعاة المستوى التعليمي للعاملين	4 23.5	3 17.6	3 17.6	3 17.6	4 23.5	3.0000	1.54110
تكتب الرسالة باللغة العربية المفهومة لـــدى العمال	11 64.7	5 29.4	1 5.9	0 0	0 0	4.5882	0.61835
تكتب ولا يراعى في كتابتها إلا تبليغ الأوامر	0 0	6 35.3	6 35.3	4 23.5	1 5.9	3.0000	0.93541
المتوسط العام						3.3382	1.13307

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من بين ضروريات تحقيق الفعالية الاتصالية هو تحقيق الفهم المشترك بين الإداري و العامل، ولأن الرسالة هي مكون أساسي للاتصال فالأكيد أن الاهتمام بها من حيث مضمونها ولغتها وأسلوبها ضرورة لدعم الفعالية الاتصالية. و النسب أعلاه توضح الرسالة الاتصالية من حيث المضمون و اللغة. وقد تباينت الآراء عند المسؤولين حول ذلك البعد الاتصالي.

ومع ذلك فأعلى نسبة سجلت هي مقابلة لعبارة : الرسالة تكتب باللغة العربية المفهومة لدى العمال. (29.4+64.7= 94,1 %) ، في مقابل عدم وجود أية تكرارات في عدم الموافقة.

تلي هذه النسبة عبارة تكتب الرسالة باللغة الأجنبية مع مراعاة المستوى التعليمي للعاملين (17.6+23.5= 41.1%).

وتبقى العبارة الأولى والأخيرة في الجدول تتقاسمان نفس النسبة وهي (35.3%)

ولتأكيد هذه البيانات الإحصائية تم تتبع الإعلانات المكتوبة وقراءتها وكان من نتيجة الملاحظة الميدانية هو أن الرسالة الاتصالية قد كتبت باللغة العربية وصياغتها مفهومة لأن طبيعة المعلومات المعروضة بسيطة تتعلق بأوقات العمل و إعلان عن المخيم الصيفي، إضافة إلى بعض المعلومات الموجودة في الميدان و المتعلقة بالانضباط ومنع التكلم مع الملاحظ للقماش في وحدة التجهيز.

كما أن الملاحظ أيضا هو وجود تعليمات تمتد لسنة 1999 مكتوبة باللغة الفرنسية في بعض مكاتب وحدة التجهيز. إضافة إلى أن الباحثة قد أتمت دراستها الميدانية لرسالة الماجستير في نفس المؤسسة وبمقارنة زمنية تمتد إلى 2002-2003، حيث كانت التعليمات في تلك الفترة تكتب باللغة الفرنسية في الغالب أما ميدانيا في الوقت الحالي فقد تم اعتماد اللغة العربية للتبليغ في الغالب.

4 / القيم و الفعل التحفيزي:

4-1/ العدالة التوزيعية والفعل التحفيزي:

جدول رقم (27) يبين كيفية توزيع المهام الموكلة للأفراد:

العبارات المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
1)تقديرات وقيم ورغبات صاحب السلطة	1 5.9%	4 23.5%	6 35.3%	5 29.4%	1 5.9%	2.9412	1.02899
2)التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم للنمو و التطور	1 5.9%	8 47.1%	2 11.8%	5 29.4%	1 5.9%	3.1765	1.13111
3)احتياجات وخطط المؤسسة و قواعد الأنظمة	5 29.4%	6 35.3%	6 35.3%	0 0%	0 0%	3.9412	0.82694

4)مطابقة احتياجات المهمة مع قدرات الأفراد	1 5.9%	9 52.9%	3 17.6%	3 17.6%	1 5.9%	3.3529	1.0571 9
المتوسط العام						3.3529	1.0110

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

التحفيز هو عامل أساسي لدفع الحركة، في أي سلوك إنساني أو موقع . و التنظيم يعتبر من أكثر المواقع الاجتماعية التي يحتاج فيها الأفراد إلى التحفيز، نظرا إلى أن العامل والمنتسب إلى التنظيم له دوافعه الخاصة للإقبال على العمل. وقد يكون للتحفيز من حيث نوعه وأسلوبه أهميته ، ومع ذلك يبقى أسلوب التحفيز أو الفعل التحفيزي ذا أهمية كبرى، حين تراعى المساواة و العدالة في الحقوق و الواجبات.

وأول تتبع للعدالة في الحفز هو بُعدُ توزيع المهام والتي تختلف من حيث سياقها بحسب اعتبارات بعضها موضح في العبارات السابقة، وقبل توضيح دلالة تلك العبارات من الضروري توضيح أن قدرات الإنسان تختلف ومواهبه وميولاته كذلك، فما يستطيعه الفرد في عمل قد لا يستطيعه في عمل آخر ، وهذا نوع من التحفيز الذي يعد أقصاه مراعاة قدرات الأفراد وميولاتهم.

وحسب الدلائل الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن توزيع المهام يرتبط بنسبة كبيرة بخطط واحتياجات المؤسسة (29.4% +35.3%= 64.7%) في الدلالة الإيجابية. إضافة إلى عبارة مطابقة احتياجات المهمة مع قدرات الأفراد (5.9% + 52.9% =8 .58 %) هذه العبارات مرتبط مباشرة بنموذج القيم العقلانية المرتبط بتحقيق الأهداف، دون الاهتمام بتفضيلات إنسانية. وهذا مطابق إلى أن النسب اللاحقة كانت من نصيب العبارات التي تمثل الجانب الإنساني في التنظيم؛ ومنها :التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم للنمو و التطور و التي تعتبر مقياسا مهما لمعرفة مواصفات القيادة ونوعية التحفيز المطبق إذ رغبات الأفراد تعد دافعا حقيقا للعمل في أي موقع فما بالك بالتنظيم وما فيه من عمل.

وتبقى عبارة تقديرات وتفضيلات صاحب السلطة قد أخذت أدنى نسبة (5.9% + 23.5%) في الدلالة الإيجابية. وهذا ما سيتم التأكد منه من خلال آراء المبحوثين في المستويات التنفيذية.

جدول رقم (28) يبين كيفية توجيه العاملين في المصنع:

العبارات **عند تنفيذ مهمة معينة من قبل جماعة العمل**	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
1)تشدد على العاملين ليبذلوا	6	5	2	4	0	3.7647	1.20049

جهدا أكبر	35.3%	29.4%	11.8%	23.5%	0%		
2)تشجع العاملين لبذل جهود أكبر	10	4	2	1	0	4.3529	0.93148
	58.8%	23.5%	11.8%	5.9%	0%		
3)تدعم جهود العاملين بحضورك	5	9	1	1	1	3.9412	1.08804
	29.4%	52.9%	5.9%	5.9%	5.9%		
4)تفويض المهمة بالكامل لأعضاء للمجموعة	3	6	3	5	0	3.4118	1.12132
	17.6%	35.3%	17.6%	29.4%	0%		
المتوسط العام						3.8676	1.08533

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

التوجيه هو عملية تفاعل أساسية في التنظيم تربط القائد بالمقود في مركب لإتمام العمل وتحقيق الأهداف، وهو أيضا وظيفة إدارية أساسية من الوظائف الإدارية المتعارف عليها عند الأوائل من الباحثين والمتأخرين تضاف إلى مجموع الوظائف الإدارية الأخرى ومنها التخطيط التنظيم والرقابة. و لعل من أهمية التوجيه هو الاحتكاك الدائم بين القائد المباشر والمقودين أي بين الذي يسبق والذي يلي في الترتيب الوظيفي أو السابق و اللاحق، أو الأعلى و الأدنى في الترتيب.

ويأخذ التوجيه عديدا من الصيغ الممارساتية التي ترتبط بقيم صاحب السلطة في كل مقام، ولكن قد يؤخذ الغالب و الذي يترجم المفاضلة القيمية و الاختيار بين بدائل السلوك المتاحة. إما تشديد أو تشجيع.. إما فرض وقوة أو لين وتسامح وهكذا.

الدلائل المبيننة في الجدول توضح ما يلي:

- أعلى نسبة تقاسمتها كل من عبارتي تشجع العاملين لبذل جهود أكبـــر وعبارة تدعم جهود العاملين بحضورك وهي (82.3%)، بنفس عدد المفردات.
- النسبة الثانية كانت لعبارة تشدد على العاملين ليبذلوا جهدا أكبر (35.3% + 29.4% = 64.7%).
- وفي الأخير كانت الموافقة على عبارة : تفويض المهمة بالكامل لأعضاء للمجموعة(17.6% + 35.3% =52.9%).

وبين التشديد و التشجيع تم اختيار التشجيع دون تفويض كلي للعمال وهذا ما سيتبين من خلال الممارسة الفعلية بحسب إجابات المبحوثين التنفيذيين .

جدول رقم (29) يبين رأي المسؤول في أفضل نوع تحفيزي للعاملين:

العبارات التحفيز المؤثر في سلوك العامل في نظرك	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
مادي يتمثل في الأجر و المكافأة	7 41.2%	5 29.4%	3 17.6%	0 0%	2 11.8%	3.8824	1.31731
أسلوب العقاب و التهديد	0 0%	5 29.4%	4 23.5%	5 29.4%	3 17.6%	2.6471	1.11474
معنوي يحمل الثناء و التقدير	4 23.5%	6 35.3%	4 23.5%	1 5.9%	2 11.8%	3.5294	1.28051
المعاملة الإنسانية للعامل و المشاركة	4 23.5%	11 64.7%	0 0%	1 5.9%	1 5.9%	3.9412	1.02899
المتوسط العام						3.5000	1.18538

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

للتحفيز أنواع كما سبقت الإشارة إليه تختلف بحسب السياقات الاجتماعية و المواقف وطبيعة المحَفِز و المحفز

ولعل للمسؤول رؤيته الخاصة في تحديد نوع التحفيز بناء على خصائص المحَفَز، و الأكثر من ذلك رؤيته للمحَفَز، يختلف تطبيق الأنواع من منظور إلى آخر. فعادة يأخذ دلالة التحفيز المادي، كأحسن تحفيز يمكن من خلاله تعديل السلوك، وقد يأخذ التحفيز المعنوي أهمية عند البعض بدل المادي وقد يرجح التحفيز الإيجابي عن السلبي أو العكس.

وإتماما لمعرفة طبيعة المفاضلة القيمية في التعامل مع الفعل التحفيزي تم تحديد جملة بدائل للتعرف على اختيار المسؤولين لها تتراوح بين الأنواع التحفيزية المذكورة آنفا.

وقد كانت أكبر نسبة متصلة بعبارة المعاملة الإنسانية للعامل والمشاركة بنسبة (23.5% +64.7% = 88.2%) .

وإذا ما قورنت هذه النسبة مع ما تم من نتائج إحصائية يتبين أن هناك تناقضا بين هذا البديل وما تم التوصل إليه إذ المشاركة في القرار ليست من أولويات التحفيز في التنظيم محل الدراسة.

تلي النسبة السابقة اختيار بديل مادي يتمثل في الأجر و المكافأة بنسبة (70.6%) بين الموافقة بشدة و الموافقة.

وهذا أيضا لا يوافق ما توصلت إليه الباحثة من خلال الملاحظة وهو التذمر الواضح للعمال على الأجور المقدمة. وأيضا المكافآت. بعدها كان لعبارة الثناء و التقدير نصيبها من النسب ولكن هي متدنية مقارنة بالسابقة.

و الملاحظ أيضا هو أن عبارة أسلوب العقاب و التهديد قد أخذ أدنى نسب الموافقة وبتعداد اقل في مفردات العينة (خمس مفردات)، فيما أخذت أكبر نسبة في المقابل عند حدود عدم الموافقة (29.4%+17.6%=47%).

أي أن أغلبية المسؤولين يميلون لتطبيق التحفيزات الإيجابية المادية منها و المعنوية . ومع ذلك يبقى التفضيل بعد و الممارسة بعد آخر ستؤكده أو تنفيه العينة الثانية.

<u>جدول رقم (30) يبين علم المسؤولين بكيفية توزيع الحوافز :</u>

العبارات توزيع الحوافز يتم	درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
بناء على قانون محدد و ربحية المؤسسة	4 23.5%	10 58.8%	1 5.9%	2 11.8%	0 0%	3.9412	0.89935
بناء على كفاءة العاملين و إنتاجية كل عامل	8 47.1%	7 41.2%	2 11.8%	0 0%	0 0%	4.3529	0.70189

توزع على كل العاملين بدون استثناء	5 29.4%	6 35.3%	2 11.8%	3 17.6%	1 5.9%	3.6471	1.27187
بناء على اعتبارات ذاتية واجتماعية خاصة بالإدارة	0 0%	3 17.6%	9 52.9%	5 29.4%	0 0%	2.8824	0.69663
المتوسط العام						3.7059	0.89243

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

في التنظيم محل الدراسة حددت المكافآت بناء على مواد منصوص عليها بموجب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة،و التي لا تزال بعض موادها سارية المفعول. وهي مواد شارحة لسبب المنحة وكيفية تقديمها. و الاتفاقية الجماعية للمؤسسة أعطت مواده حول المكافأة في الفصل الرابع من الاتفاقية. وكقراءة لتلك المواد يتضح أن هناك عديد من المنح الموسومة بعديد من المسميات منها منحة تعويض الضرر،منحة المردود، تعويض العمل المتناوب، منحة الغداء، منحة النقل ، منحة الخروج إلى التعاقد وغيرها. وأيضا كيفية تحديد هذه المكافآت وكيفية حسابها ، ومنها ما يرتبط بالدرجة ومنها ما يتصل بربحية المؤسسة ، وبعضها الآخر يتوافق مع الإنتاجية.[(1)] .

العبارات السابقة وضعت بعد زيارات ميدانية متلاحقة، حيث بين بعض العمال أنهم يأخذون المكافأة بشكل متساوي. وأن المكافأة تؤخذ بالنسبة للأجر القاعدي للعامل لا بالنسبة لربحية المؤسسة، أو كمية الإنتاج او حتى إنتاجية العامل الفردية. ووصولهم إلى هذا الحكم ناتج عن أن الأجور ثابتة كل شهر ولا تتغير مع تغير المردود.

وعند مقابلة المسؤولين الإداريين أكد نائب مدير وحدة الغزل أن العامل يأخذ نسبة عن الأرباح تعطى له كل شهر لكن الغريب ان هذه المكافأة تؤخذ بنسبة 20 % من الأجر القاعدي لا من نسبة الربحية. مع أن تسميتها تتعلق بالانتاجية لا بالأجر (PRC) مكافأة الانتاجية الجماعية والتي تحصل عليها العامل بعد إضراب. وحين سؤال مدير الموارد البشرية عن سبب تسميتها كذلك وعن عدم تحصيلها من الأرباح قال بأنها هبة فقط تقدم للعمال.

العبارات السابقة فيها مفاضلة نسبوية حيث أبدى المبحوثون موافقتهم في أغلبيتها على أن المكافأة تعطى بناء على كفاءة العاملين و إنتاجية كل عامل. (47.1%+41.2%= 88.3%) وهذا ما لا يتوافق مع ما تم من خلال القانون وأيضا من خلال المقابلة و سؤال المبحوثين وسيتم الكشف عن ذلك لاحق.

---

[1]) أنظر الملاحق : بعض مواد الاتفاقية الجماعية للمصنع و المؤرخة في جويلية 1995.

فيما أخذت نسبة (23.5%+58.8%=82.3%) عبارة: بناء على قانون محدد و ربحية المؤسسة.، فيما فند الأغلبية عبارة بناء على اعتبارات ذاتية واجتماعية خاصة بالإدارة وهذا بنسبة موافقة قليلة مقارنة بالنسب السابقة (17.6%).

جدول رقم (31) يبين معايير ترقية العامل:

العبارات ترقيه العامل	درجة الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	لأأدري	غير موافق	غير موافق تماما		
بناء على صيغ قانونية محددة تطبق دائما	3 17.6%	6 35.3%	4 23.5%	4 23.5%	0 0%	3.4706	1.06757
بناء على علاقات غير رسمية بالإدارة (علاقات ودية، تفضيل، قرابة....)	1 5.9%	0 0%	5 29.4%	6 35.3%	5 29.4%	2.1765	1.07444
بناء على مستواه العلمي	8 47.1%	6 35.3%	2 11.8%	1 5.9%	0 0%	4.0588	1.24853
بناء على سنوات خبرته و كفاءته	7 41.2%	9 52.9%	0 0%	1 5.9%	0 0%	4.2941	0.77174
المتوسط العام						3.5000	1.04057

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .SPSS

الترقية تعد من بين ميكانيزمات الانتقال الوظيفي كمكافأة للمترقي واستفادة من خبرته في مجالات أخرى. وقد نصت مواد الاتفاقية الجماعية للمصنع في المادة 101 على أن : "الانتقال من منصب عمل إلى منصب عمل أعلى مرتبة يعد ترقية، يلجأ المستخدم إلى ترقية العامل كلما وجد منصب شاغر."[2]

ولمعرفة محددات الترقية حسب المسؤولين تم تحضير بنود عديدة تتناسب و خيارات الترقية في مواقع مختلفة، وقد كانت الإجابات تتمركز حول عبارة " بناء على سنوات خبرته وكفاءته " بأعلى نسب في الدلالة الإيجابية (41.2%+52.9%) وبمتوسط حسابي عال جدا 4.2941 . الذي يلاحظ هو الاستهجان الواضح من طرف العمال حول الترقية والتي تعتبر مؤشرا حقيقيا للاهتمام بالعامل - - حسب العمال- كما أنها دليل ارتفاع مكانته المعنوية والمادية.

وقد كانت رتب الترقية والأجور مقدمة في آخر الاتفاقية الجماعية المعمول بها وأيضا بروتوكول الأجور والملاحظ هو أن الارتفاع في الدرجات فيه رتابة ولكن الملاحظ هو القفزات الكبيرة في الدرجات حين الوصول إلى فئة المسؤولين، وهذا ينعكس على الأجور و المنح التي ترتبط في أغلبها بالأجر القاعدي، والأخطر منحة التقاعد التي تبقى زهيدة إذا كان الأجر قليلا.

العبارة الثانية التي سجلت فيها ثاني أكبر استجابات هي عبارة " بناء على مستواه التعليمي بنسبة (47.1%+35.3%) وبتموسط حسابي يقدر ب 4.0588 وهي دلالة مرتفعة جدا أيضا. و الملاحظ من طرف الباحثة أن الترقيات التي تستند إلى المستوى العلمي قد أخذ بها حديثا نظرا إلى أن المستوى التعليمي المتدني كان متصلا بفئة لها خصائصها، متصلة بالتجربة الجزائرية و المرحلة الأولى للاستقلال على أن نسبة الأمية اليوم في تدن مقارنة بالمراحل الأولى للاستقلال، كما أن أغلبية العمال من الفئة الأولى في اقتراب إلى التقاعد، وهذا سيخضع المركب وتنظيمات كثيرة إلى تجديد في مركباتها وخاصة الفئة الشبانية التي تملك مستوى تعليمي معين.

---

1) المصدر : الاتفاقية الجماعية للمؤسسة العمومية الاقتصادية للصناعات لنسيجية القطنية ، باتنة، جويلية 1995ز

ثانيا: مناقشة بيانات العينة الأولى:

من خلال مناقشة بيانات العينة الأولى والمتعلقة بالفاعلين الإداريين وصلت الدراسة إلى عديد من الأبعاد يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

1-تترجم الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة خصائص تميز العينة ومنها:

- النضج و الحنكة المرتبطة بالسن فأغلبهم تجاوز 40 عاما، وهم أقرب لسن التقاعد المحدد في نطاق المؤسسة
- أغلب العينة من الذكور ونسبة الإناث ضعيفة جدا.
- المستوى التعليمي للعينة يتراوح بين المتوسط والجامعي، و الأغلبية هم مستوى جامعي، وهي تركيبة لها خصائصها من حيث تكوينها اللغوي والمعرفي الذي يتجاوز بكثير مستوى العمال كما سيتضح.
- من خصائص العينة الاجتماعية أن الغالب متزوجون، وهذا نظرا للسن المرتفع للأغلبية.

- العينة المختارة تركيبة من مواقع مسؤولية مختلفة، وهي تشكل نسق الإدارة وهيكلها ومستوياتها بدء من المدير إلى رئيس الفريق، وهذا أمر قصدي لمعرفة القيم المتبناة في الإدارة.

- كما أن تلك الفئة تتمتع بأقدمية كبيرة تتجاوز 20 عاما وتقارب سن التقاعد، كما أن أغلبية أفراد العينة يشغلون مناصبهم أكثر من 20 عاما وهي دلالة على خبرة متراكمة ورسوخ قيمي معرفي وممارستي ، كما تنم عن ألفة وعلم بمحيط العمل .

2/ **<u>الفعل القيادي والقيم الإدارية</u>**: من المعلوم أن الدراسة تبحث في كيفية توجيه الأفعال التنظيمية من خلال القيم الراسخة في الإدارة، ولتوضيح ذلك تم تتبع الأفعال في ارتباطها بنماذج من القيم لتوضيح ذلك الارتباط، وللبحث في ذلك كانت المحطة الأولى تتصل بالمسؤول الإداري ومدركاته أو منظوريته للقيم حسب الأفعال التنظيمية المرادة وكان الترتيب و نتائج التحليل بالشكل التالي:.

<u>أ/ المفاضلة القيمية في الرؤية القيادية</u>: القيادة فعل مركب من طرفين قائد و مقود، فلا يمكن وجود طرف منعزل عن الآخر،والقيادة في سياق الوعي والممارسة أنواع تتناسب والقيم المتبناة من الفاعلين القياديين، والمفاضلة بين تلك الأنواع هي اختيار قيمي للتفاعل القيادي، ولمعرفة تلك المفاضلة تم اختيار عديد من بدائل الفعل القيادي كما يلي:

- القائد المتميز حسب مدركات مفردات العينة هو:
  - § الذي له القدرة على إنزال العقاب على المرؤوسين.
  - § والذي يتمتع بخبرات فنية وقدرة للتأثير الإنساني
- العامل المتميز حسب العينة:
  - § الذي يتمتع بكفاءة تقنية وعملية.
  - § الذي يلتزم بالقوانين والأنظمة
- سبب تنفيذ الأوامر من طرف المقودين حسب القياديين يرجع إلى أن العامل:
  - § ينفذ الأوامر لخوفه من العقاب.
  - § يطيع للخوف من نقصان الأجر.

<u>ب/ المشاركة والفعل القيادي</u>:

لمعرفة مدركات العمال حول قيمة المشاركة وضعت عديد من المؤشرات منها:

- الجهة القادرة على حل المشكلات التنفيذية هم: قائد المؤسسة والقياديون المباشرون.
- العمال ليسوا قادرين على المساهمة في حل المشكلات التنفيذية.
- نوع القرار القابل للتطبيق و المقبول من طرف العمال هو الأنسب
- المسؤول المباشر عن اتخاذ القرار هو المدير وأن القرار شأن إداري.
- سبب عدم مشاركة العامل في القرار هو ان مستواه غير كافي وأن خبرته ليس كافية وأنه ليس طرفا حقيقيا في اتخاذ القرار.
- **<u>ج/ العدالة و الفعل القيادي</u>**:
- القائد المتميز تجاه مرؤوسيه هو القائد الذي يمنح فرصا عادلة لسماع شكوى العمال.

و تقسيم العمل بعدالة كما ونوعا هو الوظيفة الأساسية للعامل وقد أخذت هذه العبارات دلالات مرتفعة جدا. وهذا يفند ما جاء في اجابات العمال. كما سيتضح لاحقا.

- معايير توزيع الحقوق على العاملين حسب المسؤولين هو مهارة العاملين لا الموالاة ولا العلاقات غير الرسمية، وهذا أيضا منفي من طرف العمال في سياق الأستمارة الثانية كما سيتضح لاحقا.
- الاعتبارات التي توضع لاتخاذ القرار هو ضرورة ارتباط القرار بالنظام العام للمؤسسة بالدرجة الأولى، وارتباطه براحة العامل وأمنه بالدرجة الأولى وهذا غير الأخير غير موافق لاجابات العمال،وكذا ملاحظات الباحثة ومقابلة المسؤولين، إذ اتباطات المؤسسة بالخارج واتفاقيتها محدد أساسي لاتخاذ القرار.

<u>د/ الحرية و الفعل القيادي</u>: قيمة الحرية مهمة لتدعيم تحفيز العامل ودليل على الثقة به خاصة وأن العامل يمتلك خبرة طويلة في مجال العمل تؤهله للتصرف في محيطه، أي حرية في ضوء ضوابط قانونية. وتعد الجماعات غير الرسمية وطبيعة العلاقات مؤشر للحرية كما سيتضح:

- في حالة وجود صراع يتدخل المسؤول الإداري دون ترك حرية للعامل لحل مشاكله.

- معاقبة من هو سبب في حدوث الصراع بعد الرقابة الصارمة دون ترك زمام حل المشاكل للجماعات غير الرسمية.

- رؤية المسؤول لأساليب تعديل سلوك العاملين تتضمن تقدير العامل واحترامه هو الأنسب، أما أساليب العقاب والردع والحفز المادي فهي أساليب جزئية. وهذا يفند الرأي السابق من أن العامل يتحرك لخوفه من العقاب أو خوفه على أجره.

- رؤية المسؤول لعملية التوجيه تتصل بترك الحرية للعامل لأنه أدرى بعمله. و توجيه العامل ضروري لأن العامل لا يعمل إلا بالتوجيه و العقاب، رأي المسؤولين هنا متناقضة لتضارب الرأيين حيث أن الرقابة الصارمة و الحرية ينتفيان، وما يفصل في هذه المسألة هو رأي العامل الذي ينفي صفة الحرية في العمل.

- لمعرفة ترتيب القيم في نسق الإداريين واتصالا بالفعل القيادي الإداري، تم ترتيب القيم حسب الاستجابات حسب مايلي:

المساواة في الحقوق و الواجبات حسب القانون.

العدالة بين أعضاء التنظيم .

المشاركة و التفويض.

الحرية هي القيمة الأولى.

3/ <u>**القيم و الفعل الاتصالي**</u>:

<u>أ/ العدالة و الفعل الاتصالي</u>: من المعروف أن من مقتضيات العدالة في علاقتها بالفعل الاتصالي، هو إبلاغ المعلومة للمستقبل بالكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى الفهم المشترك، من لغة وأسلوب وتوقيت ...

ما يقال على القيادة يقال على الاتصال كفعل علائقي لا يتم إلا وجود طرفين،

- وعن إبلاغ القرار فقد اختار المسؤولون أن يتم عبر القنوات الاتصالية الرسمية في ضوء السياسة المعتمدة.

- التوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات وهذا موافق للملاحظة على أساس أن المستوى التعليمي للمسؤول هو أكبر بكثير من مستوى العمال فكانت العبارة المختارة.أن الاتصال يجب أن يراعي المستوى التعليمي للعمال وهذا وارد ميدانيا من حيث استخدام اللغة العربية ولكن أيضا لبساطة المعلومات المتاحة للعامل.

- الأسلوب الاتصالي المستخدم هو اللقاءات المباشرة ولأن الغالب هم رؤساء المصالح ورؤساء الفروع المحتكون مباشرة بالعمال، كانت الإجابة كذلك مع أن العمال يفندون اللقاءات المباشرة بينهم وبين المسؤولين كما سيتضح لاحقا.

ب/ قيمة الشفافية والفعل الاتصالي:

- للعامل الحق في المعلومات الواجب تنفيذها فقط كما أن العامل ليس له الحق في معرفة كل المعلومات ولا حتى التبليغ بالموقف المالي للمؤسسة.

- غياب المعلومة يفتح الباب واسعا أمام التأويلات وانتشار الشائعات.

- تأكيدا لذلك تم التساؤل عن نوعية المعلومات المعلنة للعمال، فكانت أعلى النسب تتعلق الأوامر الخاصة بالإنتاج. الأوامر المتعلقة بالتغيب وأوقات العمل

- طبيعة الرسالة الاتصالية بين الإدارة والعمال تكتب الرسالة باللغة العربية المفهومة لدى العمال .

4/**القيم والفعل التحفيزي:**

- **أ/ العدالة التوزيعية والفعل التحفيزي.**

- توزيع المهام يرتبط بنسبة كبيرة بخطط واحتياجات المؤسسة ومطابقة احتياجات المهمة على قدرات الأفراد.

- هذه العبارات مرتبطة مباشرة بنموذج القيم العقلانية المرتبطة بتحقيق الأهداف.

في غياب التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم

- تفضيلات وتقديرات المسؤول أخذت اقل النسب مع أن ذلك كان منافيا لآراء العمال في العينة الثانية.

- عن رأي المسؤول في أفضل نوع تحفيزي كانت الاستجابة متصلة، بالمعاملة الإنسانية للعامل والمشاركة، مع أن ذلك يخالف ما تم سابقا من عدم المشاركة وعدم وجود الحرية.

- الأجر والمكافأة بالنسبة للمسؤول هي أفضل نوع تحفيزي. مع أن الاستهجان والتذمر موجود عند العمال حول هذه المسألة.

- وعن علم المسؤولين بكيفية توزيع الحوافز تمت أغلبية الاستجابات حول عبارة "تعطى بناء على كفاءة العاملين وإنتاجية كل عامل، ولكن هذا مخالف لما يتم التحصل عليه من طرف العامل.

- وعن معايير الترقية المعتمدة حسب المسؤولين أخذت خبرة العامل وكفاءته أكبر استجابة مع ما يلاحظ من أن العمال يستهجنون كثيرا من الممارسات غير الرسمية وسيادة بعض المعوقات الاجتماعية في تحديد الترقية كالقبلية وسيادة الروح العشائرية، وهذا ماسيتم الكشف عنه لاحقا.

5/ مدركات الإداريين والنسق القيمي الغالب:

مع التناقضات الموجودة في آراء المسؤولين حول بعض العبارات إلا أن المدركات السابقة تبرز غلبة المفاضلة العقلانية المترجمة للرؤية الميكانيكية والكلاسيكية في الإدارة ويظهر جلاء ذلك من خلال:

تلك المفاضلة تولدت عنها الرؤية لطرفي القيادة على السواء القائد و المقود، حيث يتميز القائد فيما يملكه من قوة وقدرة على العقاب والحكم، ويتميز المقود بما يملكه من طاعة والتزام وقدرة على اتمام الإنتاج بما يمتلكه من قدرة وكفاءة.

وأن طاعته نابعة من خوفه من نقصان أجره أو خوفه من العقاب وهذه هي النظرة الميكانيكية التي تتصور العامل يتحرك بتحريك جوانبه المادية.

وعن القيم المتبناة إداريا ومنها المشاركة، هذه القيمة التي تعتبر ضرورة اجتماعية تقتضيها ضعف القدرة الإنسانية والحاجة المتكررة لتجميع الآراء، وقد تم في الدراسة النظرية تأكيد أهميتها، وتنبه الباحثون لما تضيفه هذه القيمة للفاعلين والقرار في ذاته، كما تبين ذلك أيضا من خلال تفطن القوانين و الشريعات عبر المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية التي تعد قيمة أساسية للفعل القيادي ومؤشر حقيقي لنوعية القيادة المتبناة، حيث نجد أن أغلب الاستجابات تفيد أن القرار شأن إداري لا علاقة للعامل به . و أن مستوى العامل لا يسمح له بالمشاركة.

مع أن هذا الحق مخول له قانونيا، وأن خبرته تجعل منه أكثر من قادر على إبداء الرأي حول القضايا التي تطرح حوله.

قيمة العدالة في ارتباطها بالأفعال جميعها، ترجمت من خلال عديد من العبارات الدالة على التناقض مع ما يجري فعليا حيث كانت آراء العمال مفندة لما تم سابقا

ومع ذلك تظهر مؤشرات لعدم وجود العدالة من خلال رأي المسؤولين حول القرارات المطروحة والتي ترتبط بالدرجة الأولى بالنظام العام للمؤسسة كما ان القرارات التي تبلغ تتصل بالإنتاج وأوقات العمل وتبلغ في الغالب عبر القنوات الاتصالية دون لقاءات مباشرة بالعمال إلا من طرف المسؤولين المباشرين. كما تظهر من خلال المساواة بين العمال جميعا إذ في **كثير من الأحيان وجود المساواة يلغي العدالة،** إذ المساواة في المكافآت والأجور بين الماهر وغير الماهر من العمال دلالة على غياب العدالة. وتوزيع الأعمال بمساواة أيضا دون مراعاة متغيرات السن والخبرة هي دلالات لعدم وجود العدالة. ولذلك حتى في الترتيب النسقي للقيم عند المسؤولين رتبت المساواة قبل العدالة وقبل الحرية. مع أن المساواة هي قيمة وسائلية للعدالة كقيمة غائية.

وهذا يحيل لقيمة الشفافية التي تكمن في أن المسؤول يؤكد ان العامل ليس له الحق في معرفة كل المعلومات بل التي لها علاقة بالتنفيذ فقط مع أن العامل يعد اليوم شريكا في المؤسسة يقوم عليه العمل والإنتاج .

القيم العقلانية أيضا انعكست على الفعل التحفيزي من خلال اعتبار العمل أداة انتاج ليس لها الحق في التفضيل والاختيار سواء في كم وكيف العمل الموجه إليه وما عليه إلا الطاعة .

إذن منطق القوة، والإدارة بالهدف، و العمل الفردي في مقابل العمل الجماعي ،وغياب العدالة والحرية هي منطق كلاسيكي مازال يسود المؤسسات الجزائرية مع بطلان أهميته اليوم.

الفصل السابع

النسق القيمي والأفعال التنظيمية

حسب مدركات العمال.

أولا/ تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالعينة الثانية

ثانيا/ مناقشة معطيات تحليل العينة الثانية.

ثالثا:/ النتائج النهائية

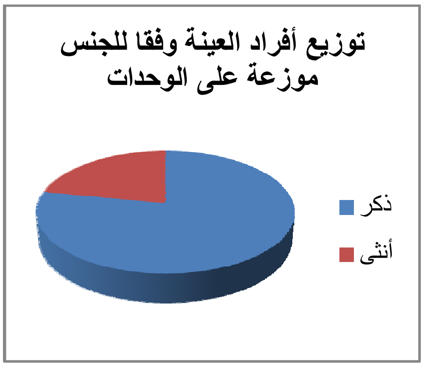
أولا: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالعينة الثانية (العمال التنفيذيين في وحدات الإنتاج)

1) **تحليل البيانات الشخصية (خصائص العينة).**

جدول رقم (32) يبين توزيع أفراد العينة وفقا للجنس موزعة على الوحدات.

أفراد العينة / الجنس	الغزل		النسيج		التجهيز النهائي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	18	32.72	10	18.18	15	27.27	43	78.18
أنثى	08	14.54	01	1.81	03	5.45	12	21.81
المجموع	26	47.26	11	19.99	18	32.72	55	99.99

ت: التكرار %: النسبة المئوية



الجدول أعلاه يبين خاصية من خصائص مجتمع البحث وهو جنسها.

وقد تم من خلال المعاينة الميدانية والإحصائيات المدونة أعلاه الكشف عن أن أغلبية العينة هم ذكور بنسبة 78.18% موزعة على حسب الوحدات الإنتاجية حيث سجلت أعلى نسبة بوحدة الغزل 32.72% المقابلة لـــ 18 مفردة ذكر يليها وحدة التجهيز النهائي بنسبة 27.27% ثم وحدة النسيج بـــ 18.18%.

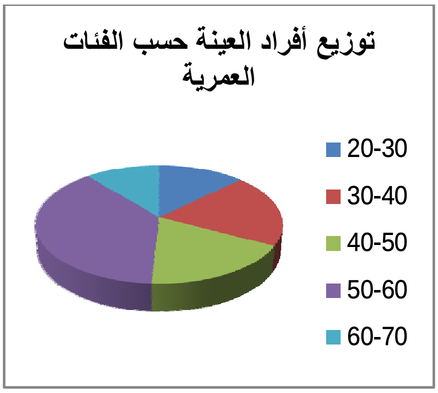
في المقابل كان عدد الإناث مساويا 12 مفردة أنثى بنسبة 21.81% من مجموع 55 مفردة موزعة أيضا على الوحدات الإنتاجية. منها أكبر نسبة سجلت في وحدة الغزل بنسبة 14.54% وأقل نسبة بوحدة النسيج تقدر بـــ 1.81% من المجموع الكلي للعينة.

هذه الأرقام دليل على قلة العنصر النسوي في التنظيم محل الدراسة، وهو ما يطابق الملاحظة الميدانية للباحث.

جدول رقم (33) يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

أفراد العينة فئات الأعمار	الغزل				النسيج				التجهيز النهائي				المجموع	
	ت	%	م	م×ت	ت	%	م	م.ت	ت	%	م	م.ت	ت	%
]30-20]	04	7.27	25	100	01	1.81	25	25	02	3.63	25	50	07	12.72
]40-30]	07	12.72	35	245	-	-	-		04	7.27	35	140	11	19.99
]50-40]	06	10.90	45	270	-	-	-		04	7.27	45	180	10	18.18
]60-50]	05	9.09	55	275	09	16.36	55	495	07	12.72	55	385	21	38.18
]70-60]	04	7.27	65	260	01	1.81	65	65	01	1.81	65	65	06	10.90
المجموع	26	47.25	-	1150	11	29.74	-	585	18	32.70	-	820	55	99.99

ت: التكرارات. % النسبة المئوية. م: مراكز الفئات



بعد توضيح جنس العينة كخاصية أساسية لمفردات الدراسة تأتي الآن خاصية أخرى مهمة وهي عمر أفرد العينة. ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة سجلت في الفئة العمرية [50-60] ومقدرة بـــ 38.18% من مجموع العينة. أي تتراوح أعمارهم من 50-60 سنة بمتوسط حسابي.

أي 46 سنة ونصف هو متوسط أعمار العاملين في الوحدات الإنتاجية.

أما أدنى نسبة فقد قدرت بـــ 10.90 وهي الفئة العمرية الأخيرة أي فوق 60 سنة.

ما يلاحظ هو أن أكبر النسب تتمحور حول الفئات العمرية إبتداء من 30 سنة (19.99%+ 18.18%+ 38.18%) = 76.35% وهذه الفئة العمرية من المعروف أن لها خصائصها وهي النضج والرشد والخبرة في الحياة وفي المقابل نجد أن فئة الشباب قليلة مقارنة مع النسب السابقة نظرا لقدم المصنع والمنتسبين له.

وإذا ما بحثنا عن المتوسط الحسابي لكل وحدة نجد ما يلي:

الغزل: $\overline{X} = \frac{1150}{26} = 44.23$ = 44 سنة

النسيج: $\overline{X} = \frac{585}{11} = 53.18$ = 53 سنة

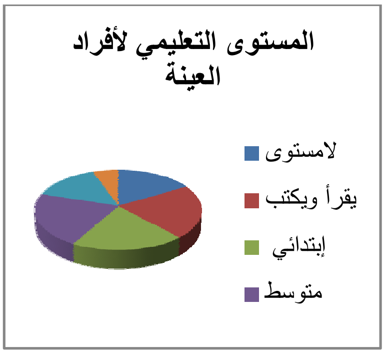
التجهيز: $\overline{X} = \frac{820}{18} = 45.55$ = 64 سنة

هذه المتوسطات الحسابية تعبر عن أن أغلبية العاملين لهم خبرة كبيرة وسنهم يقترب من سن التقاعد.

وهذا ما أكدته الملاحظة الميدانية والحديث مع العمال.

جدول رقم (34) يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة:

أفراد العينة المستوى التعليمي	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لا مستوى	06	10.90	03	5.45	00	00	09	16.36
يقرأ ويكتب	02	3.63	05	9.09	05	9.09	12	21.82
ابتدائي	06	10.90	00	00	05	9.09	11	20
متوسط	05	9.09	02	3.63	05	9.09	12	21.81
ثانوي	07	12.72	00	00	01	1.81	08	14.54
جامعي	00	00.00	01	1.81	02	3.63	03	5.45
المجموع	26	47.24	11	19.98	18	32.71	55	%100



من خلال هذا الجدول يتبين المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث وهي نسبة متفاوتة تقدر أكبرها بـــ 21.81% المقابلة لمستوى العمال الذين باستطاعتهم القراءة والكتابة والذين زاولوا التعليم التقليدي في الكتاتيب مثلا. وأيضا المستوى المتوسط الذي تقابله نفس النسبة السابقة تلي هذه النسبة نسبة العمال ذووا المستوى الابتدائي ثم فئة العمال الأميين بما يعادل تسع مفردات أي 16.36% من المجموع الكلي. هذه النسب تجعل المستوى التعليمي للعمال يتراوح بين الأمي إلى المتوسط في أقصى تقدير، وذلك لأن النسب المضاهية للمستوى الثانوي والجامعي ضئيلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى.

وبتوزيع تلك النسب على الوحدات الإنتاجية يتضح أن أعلى نسبة في:

- الغزل سجلت في المستوى الثانوي وهي تعبر عن فئة الشباب وهي في غالبيتها فئة متعاقدة لما يقارب الخمس سنوات. بينما النسب التي تلي مباشرة فهي عند الأميين والمستوى الابتدائي والنسبة المنعدمة هي عند المستوى الجامعي.

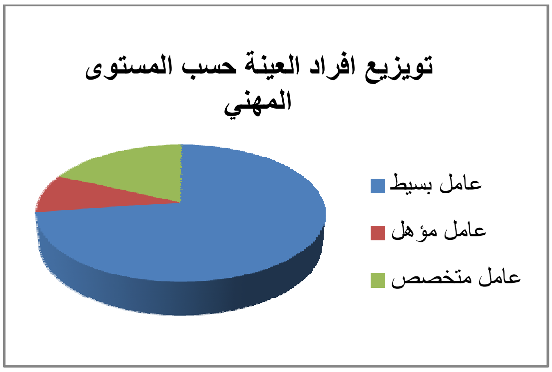
- في النسيج أعلى نسبة ظاهرة هي عند مستوى ما دون الأمي أي الذين يعرفون قليلا القراءة والكتابة بنسبة 9.09% بينما انعدام أي مفردة في المستوى الثانوي.

- التجهيز: أكبر النسب مسجلة في المستويات يقرأ ويكتب المستوى الابتدائي، المستوى المتوسط، بنسبة متعادلة تقدر بــ 9.09% وهذا يعبر عن تقارب المستوى العام لأفراد العينة والذي يعبر في غالبه عن المستوى التعليمي المنخفض نظرا لما يتطلبه العمل من جهد عضلي لا إلى المستوى التعليمي.

وهذه الخاصية تميز العمال في مركب النسيج نظرا لأن غالبيتهم توظفوا في وقت مبكر. ومع ذلك فتركيبة العمال بهذه الخاصية تحتاج إلى تعامل إداري خاص.

جدول رقم (35) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

أفراد العينة المستوى المهني	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عامل بسيط	23	41.81	07	12.72	10	18.18	40	72.72
عامل مؤهل	02	3.63	02	3.63	01	1.81	05	9.09
عامل متخصص	01	1.81	02	3.63	07	12.72	10	18.18
المجموع	26	47.25	11	19.99	18	32.71	55	100



من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة مسجلة بين الوحدات الثلاث تقدر بـــ 72.72% وهي تقابل أربعين عاملا بسيطا، ثم نسبة 18.18% عامل متخصص يمثلون بعض عمال الصيانة والميكانكيين التابعين للوحدات وأغلبهم من عمال التجهيز.

إرتفاع العمال البسطاء في العينة المدروسة راجع إلى أن طبيعة العمل لم يتغير منذ سنوات وهو لا يحتاج إلى يد عاملة متخصصة عدا عمال الصيانة والكهرباء والتصليح، إضافة إلى عنصر آخر سيتضح لاحقا وهو مشكل الترقية في المصنع.

جدول رقم (36) يبين توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية

أفراد العينة	الغزل				النسيج				التجهيز النهائي				المجموع	
فئات	ت	%	م	م.ت	ت	%	م	م.ت	ت	%	م	م.ت	ت	%
]5-1]	10	18.18	03	30	02	3.63	03	06	05	9.09	03	15	17	30.9
]10-5]	02	3.63	7.5	15	00	00	-	-	01	1.81	7.5	7.5	03	5.44
]15-10]	00	00	00	-	00	00	-	-	00	00	-	-	00	00
]20-15]	02	3.63	17.5	35	01	1.81	17.5	17.5	00	00	-	-	03	5.44
]25-20]	06	10.90	22.5	135	02	3.63	22.5	45	06	10.90	22.5	135	14	25.43
]30-25]	06	10.90	27.5	165	06	10.90	27.5	165	06	10.90	27.5	165	18	32.7
المجموع	26	47.25	-	380	11	20	-	233.5	18	32.7	-	322.5	55	100

يوضح هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل داخل المؤسسة و الملاحظ من خلاله أن أكبر النسب تنتمي إلى فئة [25-30] سنة و هي الفئة الغالبة من حيث الانتماء إلى المصنع ، وهي قد واكبت الدخول إلى المصنع في مراحله الأولى، وهذا مؤشر على الامتزاج في التنظيم بين العامل في هذه الفئة والعمل التنفيذي، وهي خاصية تعطي للعامل القدرة على تفهم العمل وخباياه، وأيضا معايشة المظاهر الاجتماعية المفرزة من خلاله، وتكسبه سنوات العمل الطويلة على معرفة القيم السائدة من خلال المعايشة، وتمنحه روح النقد و التلميح.

النسبة الغالبة الثانية تنتمي إلى فئة[1-5] وهي الفئة الشابة و التي وظفت جديدا، سواء بالعقود أو الالتحاق الرسمي، ولكن هي في الغالب بالعقود للنقص المسجل في عدد العمال لوصول الأغلبية لسن التقاعد. تشغيل هذه الفئة هو لسد تلك الاحتياجات، هذه الفئة التي تشتكي من عدم الإدماج.

إذن الملاحظ أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة -20 إلى 30 سنة وهي فئة لا يمكن نفي الخبرة عنها و القدرة على معرفة خبايا العمل التنفيذي، وإذا كان ارتفاع السن يعبر على النضج و الخبرة الشخصية في الحياة، فارتفاع سن العمل يعبر عن النضج والخبرة العملية، وإذا تم البحث عن متوسط سنوات الخدمة يكون

$\overline{X} = \frac{380+233.5+322.5}{55} = 17$ وهي نسبة مرتفعة جدا.

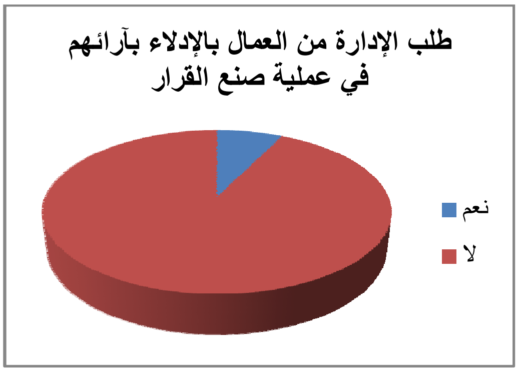
2/ بيانات متعلقة بالقيم الإدارية والفعل القيادي

2-1/تحليل وتفريغ البيانات الخاصة بقيمة المشاركة والفعل القيادي.

جدول رقم (37) طلب الإدارة من العمال الإدلاء بآرائهم في عملية صنع القرار

القيمة حسب الوحدات / الإدلاء بالرأي	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	1.81	00	00	03	5.45	04	7.26
لا	25	45.45	11	20	15	27.27	51	92.72
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.72	55	100

في سؤال العاملين عما إذا كانت الإدارة تطلب رأي العمال حين اتخاذ قراراتها، كانت الإجابات حسب الجدول أعلاه.



وقد تبين أن نسبة مرتفعة جدا وهي 92.72% أقرت بنفي مشاركة العامل ولو بالإدلاء برأيه وأن الإدارة لا تطلب ذلك وفي ردود الفعل حول سبب ذلك تفاوتت إجابات العمال وفيما يلي عرض لبعضها:

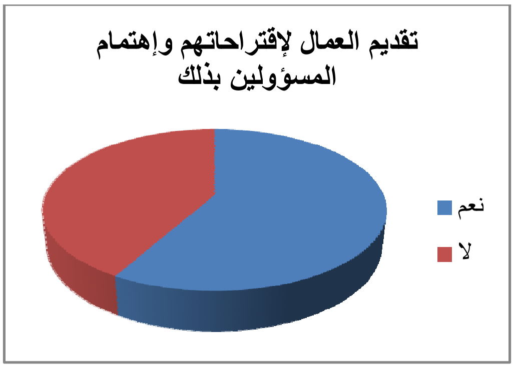
- الإدارة لا تهتم ولا يهمها الأمر فهي لا تتصل بالعمال.
- هناك احتكار تام للقرار.
- الإدارة بعيدة عن العامل وعدم وجود حوار.
- أنا مجرد عامل بسيط ولست مسؤولا.
- النقابة هي المسؤولة عن ذلك.
- لا نعرف حتى يعلق القرار.
- لأن قانون المؤسسة شبيه بقانون الغابة.

كل هذه التعليقات وغيرها أوردها العاملون حين السؤال عن سبب عدم الإدلاء بالرأي، هذا وقد أكد كل العاملين في وحدة النسيج أنه لا يتم الإدلاء.

في حين أن أربع مفردات فقط أي 7.26% من العينة من ذهب إلى أن الإدارة تطلب مشاركة العامل.

جدول رقم (38) تقديم العمال لاقتراحاتهم واهتمام المسؤولين بذلك.

<table>
<tr><th rowspan="2"></th><th rowspan="2">إهتمام المسؤولين</th><th colspan="2">الغزل</th><th colspan="2">النسيج</th><th colspan="2">التجهيز</th><th colspan="2">المجموع</th></tr>
<tr><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th></tr>
<tr><td rowspan="4">نعم</td><td>نعم</td><td>03</td><td>5.45</td><td>08</td><td>14.54</td><td>07</td><td>12.72</td><td>18</td><td>32.71</td></tr>
<tr><td>أحيانا</td><td>03</td><td>5.45</td><td>00</td><td>00</td><td>01</td><td>1.82</td><td>04</td><td>7.27</td></tr>
<tr><td>لا</td><td>07</td><td>12.72</td><td>01</td><td>1.81</td><td>02</td><td>3.63</td><td>10</td><td>18.16</td></tr>
<tr><td>المجموع</td><td>13</td><td>23.63</td><td>09</td><td>16.36</td><td>10</td><td>18.18</td><td>32</td><td>58.17</td></tr>
<tr><td colspan="2">لا</td><td>13</td><td>23.63</td><td>02</td><td>3.63</td><td>08</td><td>14.55</td><td>23</td><td>41.81</td></tr>
<tr><td></td><td>مجموع (نعم، لا)</td><td>26</td><td>47.26</td><td>11</td><td>19.99</td><td>18</td><td>32.72</td><td>55</td><td>100</td></tr>
</table>



في الجدول السابق تبين أن الإدارة لا تطلب اقتراحات أو آراء العمال في عملية صنع القرار برأي أغلبية مفردات العينة، وقد تم طرح سؤال عكسي وهو ما إذا كان العمال قد أخذوا مبادرة تقديم اقتراحاتهم للمسؤولين فكانت الإجابة أن الأغلبية أقروا ذلك بنسبة 58.17 أي ما يقابل 32 مفردة وبنسبة مقاربة وهي 41.81% أكدت عدم تقديم الاقتراحات لعدم اهتمام المسؤولين بآرائهم ومشاكلهم.

وفي سؤال آخر تابع لمعرفة اهتمام المسؤولين باقتراحات العمال وأخذها بعين الاعتبار، أكدت نسبة 32.71% أنهم يأخذون بها في حين 18.16 أقروا بالنفي.

والملاحظ هو التفاوت بين الوحدات الإنتاجية في هذه المسألة بين النفي والإثبات حيث أن 12.72% من الغزل أكدوا عدم اهتمام المسؤولين باقتراحات العمال. لكن وحدتي النسيج والتجهيز أقر فيهما العمال بأكبر نسبة تقدر في الأولى 14.54% وفي الثانية 12.72% وكل هذا التفاوت راجع إلى تركيبة مصنع النسيج الذي يتكون من بيانات مختلفة تحت إشراف إدارة عامة.

جدول(39): وجود مجالس للمشاركة العمالية في التنظيم محل الدراسة

أفراد العينة / وجود مجالس مشاركة		الغزل ت	الغزل %	النسيج ت	النسيج %	التجهيز ت	التجهيز %	المجموع ت	المجموع %
نعم	النقابة	12	21.81	05	9.09	09	16,36	26	47.26
	لجنة المشاركة	01	1,81	00	00	00	00	01	1,81
	أخرى تذكر	01	1,81	02	3.63	02	3,63	05	9.07
	المجموع	14	25,45	07	12.72	11	20	32	58.17
لا		12	21.81	04	7,27	07	12.72	23	41.8
المجموع		26	47.26	11	20	18	32.72	55	100

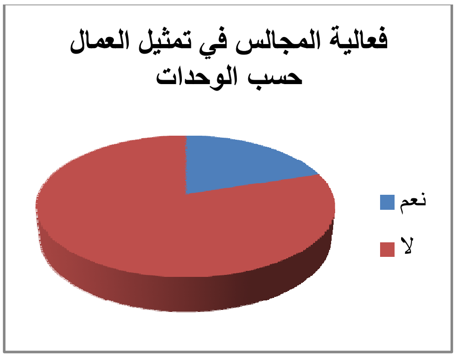
تعتبر المشاركة كما تم توضيحه سابقا عن الديمقراطية التنظيمية، وهي مكفولة للعامل من خلال القانون ولو اختلف المحللون في عدم فعاليتها، ولكنها تختلف من القانون إلى الممارسة الفعلية، ولذلك تم سؤال العمال عما إذا كانت هناك مجالس للمشاركة تمثل العامل في الإدارة، فكان أغلبية النسب تقر بوجودها . وهذا الإقرار أيضا موجود في جميع

الوحدات، الملفت للانتباه هو توزيع تلك النسب على نوعية الممثلين . وكان حسب ما هو ظاهر أن النقابة هي ممثلهم بأكبر النسب مع أن النقابة قد وجدت كمدافعة لا كمشاركة في القرارات، ثم إن الكل سوى مفردة واحدة تؤكد على أن لجنة المشاركة c p هي ممثل للعمال ، و البقية من المؤكدين على وجود ممثلين أكدوا أن مجلس العمال وممثل العمال هو الذي يمثل العمال في المشاركة في القرارات، الملاحظ هو بقاء العمال في الذهنية القديمة المتعلقة بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي يؤكد على وجود مجالس العمال والنقابة، وهذا دليل على أن العامل لا يعلم بلجنة المشاركة بغالبية العمال حسبما توضحه الأرقام، وهذا مؤشر على غياب المعلومات وعدم تدفقها في التنظيم.

جدول رقم (40) فعالية المجالس في تمثيل العمال حسب الوحدات

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
فعلية مجالس مشاركة	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	7	12.72	03	05.45	01	1.82	11	20
لا	19	34.54	08	14.54	17	30.90	44	80
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.72	55	100

إن مشاركة العمال في التنظيم أساسية تولد الولاء والرضا لدى العامل وقد تبين سابقا أن الإدارة لا تطلب آراء العاملين ولا اقتراحاتهم حين اتخاذها للقرار.



وحين الاستفسار عن وجود مجالس وجهات، تمثل العاملين تبين بشبه إجماع أن النقابة هي الطرف الممثل للعمال، مع أن النقابة وضعت قانونيا لحفظ حقوق العمال والدفاع عليهم.

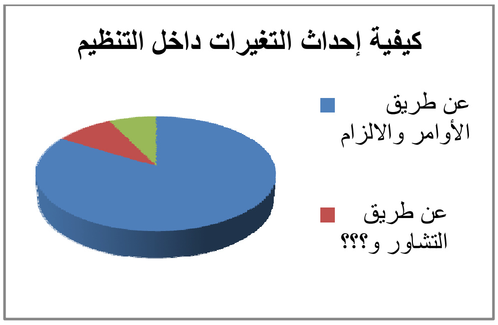
وفيما يخص الجدول الحالي فهو يوضح ما إذا كانت الجهة التي تمثل العمال وخاصة النقابة فعالة في نظر العامل ويتبين أن 80% العينة الموزعة على الوحدات الإنتاجية أكدت عدم فعالية هذه النقابة في تمثيل العمال وأن السبب حسب رأيهم بعد طرح السؤال هو سوء كفاءة هذه المجالس والممثلين وأن هذه المجالس تخدم المصلحة الخاصة فهي لا تهتم بالعمال وأنها تظهر فقط للعمال حيث تبحث عن انتخاب ممثليها كي لا تؤثر على العمال ثم وفي تعليقات أخرى أكد بعض العمال أن النقابة ليست نقابة العمال بل هي نقابة الإدارة فهي تخدم الإدارة دون الاهتمام بالعمال ونحن اليوم في أزمة تسيير المصالح.

وقد يظهر في البداية أن هناك تناقضا بين الجدول السابق والجدول الحالي من أنه لا توجد مجالس لتمثيل العمال، هذا لأن كل من أجاب يرى أنه لا توجد نقابة أصلا نظرا لما

تمارسه فهي لا تهتم، ولا تبلغ نتائج الاجتماعات وبالتالي تدافع عن مصالحها فقط. هذا وقد أجابت نسبة 20% من العمال عن أن هذه المجالس فعالة وتمثل العمال. وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالسنة الأولى.

جدول رقم (41) كيفية إحداث التغيرات داخل التنظيم

العينة حسب الوحدات / كيفية إحداث التغيرات	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عن طريق الأوامر والإلزام	23	41.81	07	12.72	16	29.09	46	83.62
عن طريق التشاور والإقناع	02	3.63	02	3.63	01	1.82	05	9.08
عن طريق التحفيز والمكافأة	01	1.81	02	3.63	01	1.82	04	7.27
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.73	55	100



تستعين الإدارات في التنظيمات بأدوات وآليات لزيادة رضا العاملين وكسب ولائهم لعدم مقاومة أية تغيرات تحدث بالتنظيمات وقد تأخذ هذه الآليات حدي الترهيب والترغيب. وفي الاستفسار عن الأدوات التي تستعين بها الإدارة في التنظيم محل الدراسة تمت الإجابة بالأرقام المبينة في الجدول أعلاه.

حيث سجلت أكبر نسبة وهي 83.62% مقابلة لبديل الأوامر والإلزام أي أن التغيير يتم بالأمر دون نقاش ودون السماح بذلك

هذه النسبة مرتفعة كانت أيضا لا تختلف عن كل وحدة في استقلاليتها إذ سجل بـــ:

- الغزل 41.81% وهي أكبر نسبة بالوحدة.
- النسيج 12.72% وهي أكبر نسبة بالوحدة.

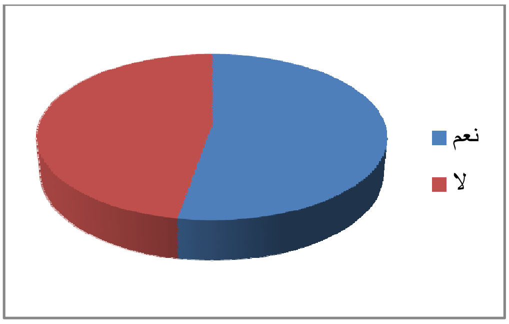
- التجهيز 29.09% وهي أكبر نسبة بالوحدة أيضا.

وكلها نسب مرتفعة تقابل استخدام الأوامر والإلزام. في حين نجد أن أقل نسبة سجلت بين الوحدات وهي 7.27% مقابلة للتحفيز والمكافأة وهي قلة تقابل أربع مفردات فقط تؤكد استخدام الترغيب في حلول أي تغيير جديد.

2-2) <u>عرض وتحليل البيانات الخاصة بقيمة الحرية والفعل القيادي</u>

جدول رقم (42) الحق القانوني للعامل في المشاركة في اتخاذ القرار وواقع ذلك.

توزيع أفراد العينة حسب الوحدات الحق القانوني/واقع المشاركة		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	نعم	02	3.63	01	1.82	02	3.63	05	9.07
	لا	11	20	05	9.09	08	14.54	24	43.63
	المجموع	13	23.63	06	10.90	10	18.18	29	52.72
لا		13	23.63	05	9.09	08	14.54	26	47.27
المجموع		26	47.27	11	20	18	32.72	55	%100



مما لا شك فيه أن مساهمة جميع أفراد المؤسسة في مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار - بداية بتحديد المشكلة ثم تحديد البدائل إلى مرحلة اتخاذ القرار أي اختيار البديل ومن بعدها التنفيذ- مهمة ومشاركة العامل في القرارات أكثر أهمية لأنه طرف رئيسي في أي مؤسسة، سواء كانت هذه القرارات إدارية تنفيذية تتخذ على مستوى الوظائف التنفيذية أو القرارات الإدارية العليا.

والمشاركة ضرورة لمحدودية القدرة الإنسانية والحاجة الفطرية لتجمع الآراء والعمل الجماعي.

وكما تمت الإشارة في الجانب النظري أن الالتفات لأهمية هذه القيمة واردة في مسار المؤسسة الوطنية عبر المراحل التسييرية تاريخيا، وتخويل المشاركة للعامل مبثوث في النصوص القانونية مع ما يثار من انتقادات نظرية لهذه المسألة.

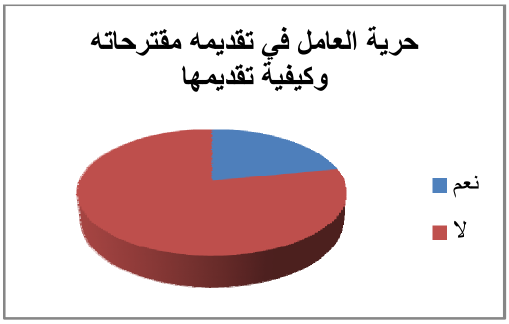
ولأهمية العملية أدرج في التنظيم محل الدراسة سؤال يتعلق بالحق القانوني للعامل في المشاركة فكان أغلب العمال يقرون بوجود هذا الحق بنسبة 52.72% في مقابل 47.27% ممن أقروا بعدم وجود هذا الحق.

وفي واقع تطبيق هذا الحق القانوني ذهب 43.63% من مجموع الذين أكدوا حقهم القانوني في المشاركة أن الإدارة لا تسمح لهم بذلك.

وهذا يوافق ما تم طرحه في الجدول رقم (37) الذي يؤكد على أن الإدارة لا تطلب الإدلاء برأي العمال بنسبة 92.72% وحتى المشاركة غير المباشرة عن طريق النيابيين غير فعالة بنسبة 80% من إجابات المبحوثين وهذا تهميش للعامل لا باعتباره عاملا نشطا بل مجرد أجير مع ما له من حق في المشاركة.

جدول رقم (43) حرية العامل في تقديمه مقترحاته وكيفية تقديمها.

العينة حسب الوحدات		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
حرية التعبير وكيفية ذلك		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	النقابة	01	1.81	04	7.27	05	9.09	10	18.18
	الاجتماعات	00	00	01	1.82	00	00	01	1.82
	صندوق الاقتراحات	00	00	00	00	00	00	00	00
	أخرى	01	1.81	00	00	00	00	01	1.81
	المجموع	02	3.63	05	9.10	05	9.10	12	21.83
لا		24	43.63	06	10.90	13	23.63	43	78.16
المجموع: نعم لا		26	47.26	11	20	18	32.73	55	100



إتماما لتحليل علاقة القيم الإدارية بالفعل القيادي في التنظيم محل الدراسة وبعد التطرق لمعرفة الحق القانوني للعامل في المشاركة تم التعمق في قيمة الحرية المتبناة في التنظيم ولأن القيم مضمون كامن فمن الضروري الكشف عنها من خلال مؤشراتها وأحد تلك المؤشرات، تقديم المقترحات من طرف العاملين وحرية العامل في ذلك. وبعد الكشف عن واقع دلالة المشاركة كقيمة بتتبع اهتمام الإدارة، وطلبها الإدلاء بآراء العمال ومبادرة العاملين. من الضروري إتمام ذلك بالتساؤل عن الحرية الممنوحة للعامل للمشاركة لأن القيم كما تم في الدراسة تعبر عن نسق مترابط الأجزاء.

ولقد كشف الجدول أعلاه على أنه لم تمنح الحرية للعامل لتقديم مقترحاته نسبة 78.16% وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة الذين أكدوا وجود حرية في ذلك، والملاحظ أن

توزيع النسب بين الوحدات قد أخذ نفس الدلالة وهو إقرار الأغلبية من كل مفردات العينة موزعة على كل وحدة بعدم وجود حرية لإبداء الرأي.

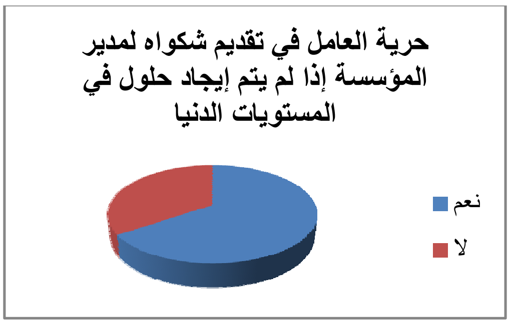
وتم التساؤل بعدها عن كيفية إبداء الرأي للذين أقروا بوجود حرية فتضمن السؤال إعطاء بدائل تمثل وسائط لنقل تلك المقترحات فكانت أعلى نسبة مرتبطة بالنقابة بـــ 18.18% ثم بنسب لا تكاد تحصى تمثل 1.81% موزعة على كل من الاجتماعات والمشرفين.

وفي تعليق العاملين الهامشية تبين أن الجمعيات العامة ألغيت، بعد أن كانت المنفذ الوحيد لإبداء الرأي.

جدول رقم (44) حرية العامل في تقديم شكواه لمدير المؤسسة إذا لم يتم إيجاد حلول في المستويات الدنيا.

توزيع أفراد العينة حرية تقديم الشكاوي	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	30.90	08	14.54	11	20	36	65.44
لا	09	16.36	03	5.45	07	12.72	19	34.53
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	100

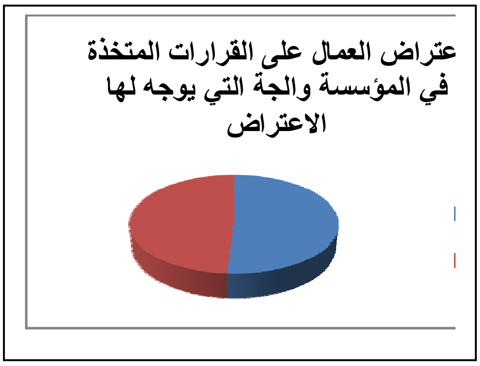
إتماما لتتبع حتمية الحرية في التنظيم محل الدراسة في ارتباطها بالفعل القيادي يسوق هذا الجدول مؤشرا آخر يضاف لحرية تقديم الاقتراحات. وهو الحرية في تقديم الشكوى لمدير المؤسسة إذا ما لحق بالعامل ضرر معين وما لم يتم الوصول إلى حلول له في المستويات الأدنى.



ومن المعلوم بداية أن للعامل حق الاحتجاج وأن نفاذه وإيصال مطالبه والتنقل من مستوى تنظيمي إلى آخر هو بعد أساسي من أبعاد الحرية وهو أيضا دلالة أساسية للقيادة الديمقراطية وإذا كان ما سبق من جداول تبين أن العامل محدود الحرية في تقديم اقتراحاته، فهذا الجدول يعطي دلالات أخرى تترجمها الأرقام المبينة حيث يتبين أن 65.44% من العمال يقرون بأن للعامل الحرية في تقديم شكواه للمدير ولكن بطلب مقابلة ويأخذ هذا الطلب وقتا كما أنه قد لا يمر الطلب في حد ذاته إلى المدير ويتم إقصاؤه كما يؤكد البعض أن العامل قد يوصل شكواه ولكن لا يجد ردا. أما من أكد عدم إمكانية مقابلة المدير وهي نسبة 34.53% من العمال فترد سبب ذلك إلى أن العامل ليس له الحق في تجاوز المستويات الإداري، ومنها المسؤول المباشر. وأن الإدارة **ثانيا**: **بيانات متعلقة بالقيم الإدارية والفعل القيادي** لا تسمح للعامل بمقابلة المسؤول.

جدول رقم (45) اعتراض العمال على القرارات المتخذة في المؤسسة والجهة التي يوجه لها الاعتراض.

توزيع أفراد العينة اعتراض العمال/ وجهة الاعتراض		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	المدير المباشر	02	3.63	00	00	02	3.63	04	7.26
	المشرف	07	12.72	06	10.90	08	14.54	21	38.16
	لا أحد	03	5.45	00	00	00	00	03	5.45
	المجموع	12	21.8	06	10.90	10	18.17	28	50.87
لا		14	25.45	05	9.09	08	14.55	27	49.09
المجموع		26	47.26	11	20	18	32.72	55	100



تشكل القرارات لب العملية الإدارية، وهي تختلف من قرارات يومية روتينية من خلال توزيع الأعمال والمهام إلى قرارات إستراتيجية.

ولعل القرار يعبر في صلبه غالبا عن علاقات بين أطراف القائد والمقودين، والقرارات كما هو معروف تتجدد تبعا لظروف المؤسسات الاقتصادية، لكنها في الوقت نفسه قد لا تلاقي قبولا من طرف العمال، ولهذا تم التساؤل عما إذا كان العامل يبدي اعتراضات حول قرارات معينة لا يقبلها، مع العلم أنه قد تم التساؤل سابقا عن كيفية إحداث التغيرات في المؤسسة وتم إقرار الأغلبية بأن التغيرات تحدث عن طريق الأوامر والإلزام بنسبة 83.62% .

في هذا الجدول كان 50.87% أكدوا أنهم يعترضون، وأن الاعتراضات تقدم للمشرف مباشرة بنسبة 38.16% ولكن اعتراضات حول قرارات بسيطة تتعلق بتوزيع المهام في المصلحة. في حين أن نسبة مقاربة وهي 49.09% أي (27 مفردة) أكدت عكس ذلك وهو أن العامل لا يعترض لأنه لا يستطيع الاعتراض وكانت تعليقات العمال بأن العامل ليس له حق الاحتجاج وأن السكوت أفضل من الاعتراض، وأنه لدينا اعتراضات ولكن لا أحد يسمع. وأن الجهة التي تعبر عن العمال وهي لجنة المشاركة (CP) همشت مع أنها شريك في القرار وبالتالي همش العامل.

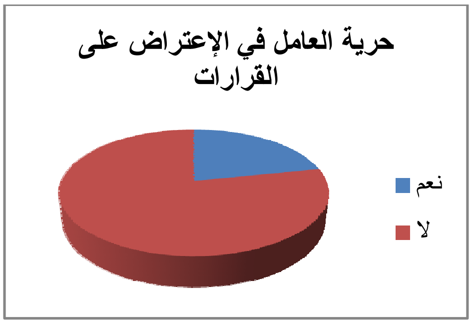
جدول رقم (46) حرية العامل في الاعتراض على القرارات

مفردات العينة / حرية اعتراض العامل		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		05	9.09	05	9.09	02	3.63	12	21.81
لا	أ	06	10.90	00	00	03	5.45	09	16.35
	ب	03	5.45	01	1.81	01	1.81	05	9.07
	ج	12	21.81	02	3.63	11	20	25	45.44
	د	00	00	03	5.45	01	1.81	04	7.26
	المجموع	21	38.18	06	10.90	16	29.09	43	78.12
المجموع (نعم+لا)		26	47.27	11	20	18	32.72	55	100

أ/ القانون لا يعطي الحق للعامل للإعتراض.

ب/ الادارة أعلم بالعمل وبالتالي قراراتها صحيحة

ج/ الادارة لا تسمح بالاعتراض



إتماما لتتبع قيمة الحرية في علاقتها بالفعل القيادي وتتمة للسؤال السابق حول علاقة القائد بالمقود بمؤشر اعتراض المقود حول بعض القرارات تم التساؤل حول حرية العامل في الاعتراض وهل هذه الحرية مخولة له كشريك حقيقي في التنظيم أو أن هناك إعاقات ميدانية إدارية بالدرجة الأولى.

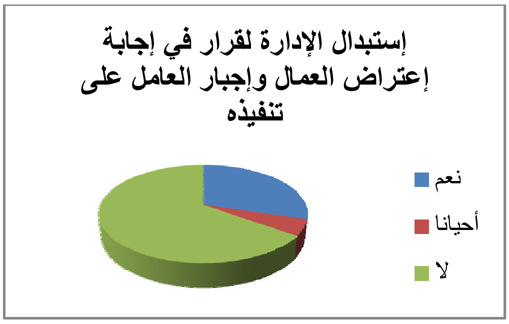
وحسب الجدول أعلاه كانت أعلى نسبة وهي مقدرة بـــ 78.12% تؤكد على أن العامل لا يسمح له بالاعتراض على القرارات الإدارية مع أن 50.87% في الجدول السابق أقروا باعتراضهم على القرارات.

في حين أن 21.81% في هذا الجدول فقط أكدوا أنهم يجدون حرية في الاعتراض وعن التساؤل حول سبب عدم حرية العامل تفاوت توزيع النسب بين البدائل ولكن أعلى

نسبة كانت بـــ 45.44% وهي تقابل عبارة أن الإدارة لا تسمح للعامل بالاعتراض. ثم نسبة 21.81% تؤكد أن القانون لا يسمح للعامل بالاعتراض في حين أن بعض العمال أعطوا اعتبارات أخرى كمعوقات لحرية الاعتراض ومنها أن العامل يخاف من الاعتراض، وأن الإدارة لا تهتم برأي العمال وأن العامل ولو تحدث لا يحدث أي شيء.

جدول رقم (47) استبدال الإدارة للقرار في حالة اعتراض العمال وإجبار العامل على تنفيذه.

توزيع أفراد العينة استبدال القرار / إجبار العامل		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		07	12.72	05	9.09	04	7.27	16	29.08
أحيانا		01	1.81	00	00	02	3.63	03	5.45
لا	نعم	13	23.63	06	10.90	10	18.18	29	52.71
	لا	05	9.09	00	00	02	3.63	07	12.72
	المجموع	18	32.72	06	10.90	12	21.81	36	65.43
المجموع		26	47.25	11	20	18	32.71	55	100



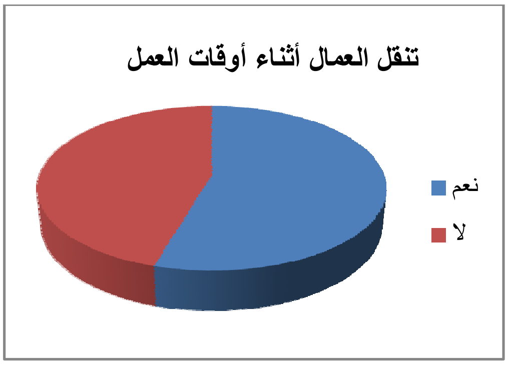
إذا كان الجدول السابق يبين أن العامل ليس له حرية الاعتراض على القرارات للأسباب السابقة الذكر كان من الضرورة طرح سؤال آخر يتعلق باهتمام الإدارة بالعمال لأنه وكما هو معلوم أن القرار هو بث نهائي وهو يحتاج إلى أطراف لتنفيذه و كيما يتم تنفيذه طبقا لمواصفاته، تعد ضرورة رضا المنفذ

وقبوله واردة وبذلك فالتغذية العكسية ضرورة أو تتبع ردة فعل العمال حول القرارات مهمة.

وإذا كان رفض القرار واردا ميدانيا فهل يتم استبداله من طرف الإدارة في حالة الاعتراض وهذا ما هو محدد بالأرقام في الجدول أعلاه. فقد بينت نسبة 65.43% من العمال أن القرارات لا يتم استبدالها ولو تم الاعتراض عليها. وأنه يتم إجبار العاملين على تنفيذيها بنسبة 52.71% وهذه الخيارات موافقة لإجابات المبحوثين حسب الوحدات إذ 23.63% يقرون بإجبار العامل في مقابل 9.09% فقط ينفون ذلك. النسيج 10.90 يؤكدون عدم استبدال القرار وإجبار العاملين عليها في مقابل 0% من الذين ينفون عدم الإجبار كما أن 8.18% من عينة عمال التجهيز أكدوا أن العامل يتم إجباره على التنفيذ.

جدول رقم (48) تنقل العمال أثناء أوقات العمل

أفراد العينة / تنقل العمال أثناء أوقات العمل	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	23	41.81	00	00	07	12.72	30	54.54
لا	03	5.45	11	20	11	20	25	45.45
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.7	55	100



من بين أبعاد الحرية أن يكون للعامل علاقات مع غيره من أقرانه وكمؤشر لقيمة الحرية في التنظيم تم سؤال العمال حول تنقلهم أثناء أوقات العمل في مختلف الوحدات وتمت الإجابات حسب الأرقام السابقة بأن 54.54% يؤكدون على أن العامل يستطيع التنقل ولكن بطلب الإذن من طرف المسؤول و المسؤول

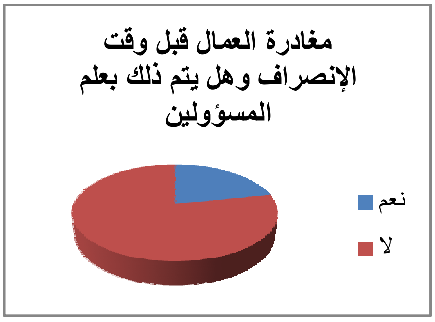
بإعطائه رخصة أو إذن كتابي (bon de circulation) للمرور والتنقل يظهره لرجال الأمن المتواجدين في أرجاء المصنع طبقا للتعليمات الواردة في المصنع والتي تم ملاحظتها من طرف الباحثة في لوحة الإعلانات المخصصة للعمال والتي تضمنت أوامر تخص التنقل من وحدة إلى أخرى، أو الخروج، وأيضا تضمنت صيغا من التهديد والوعيد بأن عدم الامتثال للأوامر سيعرض صاحبة للعقاب.

الأمر الآخر الذي أثار انتباه الباحثة هو أن العامل مقيد الحرية ولو لم يعمل حيث الدراسة الميدانية مقترنة بتوقف عديد من المصانع لنقصان المادة الأولية (القطن) ومع ذلك فالحضور واجب والحضور في موقع العمل واجب ولو لم يكن للعامل عمل، كما أنه وفي ذلك الوقت يلتزم بأعمال أخرى كالتنظيف وتغيير أماكن العتاد والخزائن مع أنها ليست من صلاحياته وهي مكفولة لعمال التنظيف والصيانة.

هذا ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذين ينفون عدم تنقلهم هي مقاربة للنسبة الأولى وتقدر بـــ 45.45% من العمال الذين يؤكدون عدم التنقل واللافت أن عمال وحدة النسيج العمال ينفون تنقلهم بإجماع وحين السؤال عن السبب تبين أن العامل لا يستطيع ترك الآلة لوحدها مع أنه يقف أمامها لمدة ثماني ساعات متواصلة ونصف ساعة فقط للراحة.

جدول رقم(49) مغادرة العمال قبل وقت الانصراف وعلم المسؤول بذلك.

أفراد العينة مغادرة العمال/علم المسؤول		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	نعم	04	7.27	04	7.27	04	7.27	12	21.81
	لا	00	00	00	00	00	00	00	00
	المجموع	04	7.27	04	7.27	04	7.27	12	21.81
لا		22	40	07	12.72	14	25.45	43	78.18
المجموع		26	47.27	11	20	18	32.72	55	%100



سؤال العمال حول مغادرتهم أماكن عملهم قبل وقت الانصراف هو أمر قصدي مع علم الباحثة أن ذلك يخالف القانون العام للمؤسسات، حيث ومن المعلوم أن العمل مرتبط بعقود عمل تحدد ضوابط سلوك العاملين في المؤسسات، ومنها وقت التحاق العامل بالمؤسسة ووقت خروجه. لذلك كان مقصد السؤال هو الكشف

عن علاقة القائد بالمقود في مستوى التسامح ومراعاة الظروف الاجتماعية للعاملين. كيما يتم إضافة ذلك في بند قيمة الحرية.

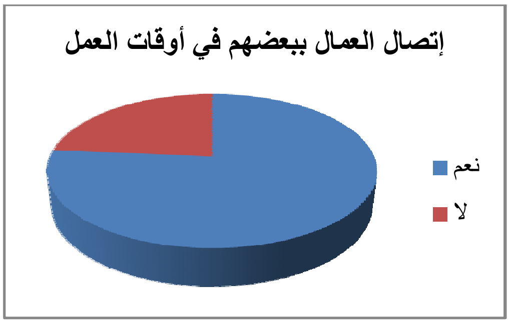
والمطلع على حصيلة الجدول أعلاه يجد أن النسبة القصوى والمتمثلة في 78.18% تؤكد عدم قدرة العامل على الانصراف قبل وقت الخروج وهذا في ظاهره مؤشر على انضباط العاملين، ولكن يحمل دلالة أخرى وهي التحكم القوي للمسؤولين حيث لمسنا ذلك ميدانيا أين يتم دق الجرس حسب الوقت المحدد ولا يتم الانصراف قبله. مع أن المصنع

كان تقريبا في حالة توقف وحين سؤال أحد المسؤولين عن سبب عدم انصرافهم قال أنهم ما داموا يتقاضون أجرا على ساعات العمل فيجب أن يحضروا أو أن ينصرفوا لأعمال أخرى.

هذا وتبين نسبة 21.81% أن بعض العمال يمكنهم المغادرة قبل وقت الانصراف ولكن حين سؤالهم عن علم المسؤول تبين أنه تحت إشرافه وبإذنه والملاحظ ميدانيا أن هناك رقابة صارمة من المدخل. وحتى الأروقة في حالة تنقل العامل بين الوحدات أو خروجه إلا إذا أظهر إذن الدوران أو الخروج.

جدول رقم (50) اتصال العمال ببعضهم في أوقات العمل:

توزيع أفراد العينة / اتصال العمال بالعمل	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	20	36.36	06	10.90	16	29.09	42	76.36
لا	06	10.90	05	9.09	02	3.63	13	23.63
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	100



العلاقات الاجتماعية ضرورية للإنسان أينما حل. فهي فطرة وطبع إنساني لا يمكن بطلانه أو اجتنابه، وهذا ما أكده عديد من العلماء على مر التاريخ الإنساني، وهي في العمل أكثر ضرورة خاصة حين يكون العامل في حالة عمل مستمر لمدة ثماني ساعات متواصلة

ولا يستطيع فيها التحرك ولا الانصراف، ولهذا نجد ليكرت LIKERT مثلا يؤكد ذلك حيث أشار إلى أن "العلاقات الاجتماعية في العمل حافز يبحث فيها العامل عن مهام أكثر تعقيدا مقابل تلبية حاجات اجتماعية للمساهمة والمشاركة تحسن من اندفاعه في العمل"(1)

ولأهمية هذه العلاقات تم التساؤل عن إمكانية ذلك، فعبرت الأرقام عن إقرار بوجود اتصال بين العمال ببعضهم مع بعض بنسبة 76.36% وهي مرتفعة في كل الوحدات وهذا راجع أيضا إلى طول سنوات الخدمة والتي تعطي فرصة تشكيل جماعات عمالية في المقابل كان مجموع الذين نفوا العلاقة ما يقارب 45% وكانت أداة الملاحظة مطابقة، إذ تلمست الباحثة وجود جماعات داخل الوحدات المختلفة خاصة وأن المصنع يشهد ركودا إنتاجيا لنقص المواد الأولية.

ومن خلال الجدول أيضا، يمكن ملاحظة أن وحدة النسيج الأرقام فهي متقاربة 10.90%، 9.09% بين نعم ولا وهذا راجع إلى أن العامل لا يستطيع الحديث مع زملائه لفترة طويلة لأن الآلات لا تتوقف والعامل الواحد مسؤول على عدد يصل إلى ثماني آلات مرة واحدة وكلها فيها خيوط رفيعة تحتاج إلى تدقيق ملاحظة وبالتالي لا يمكن إطالة الحديث، إضافة إلى اعتبارات أخرى ذكرها العمال منها: الخوف من انخفاض الإنتاج، الضجيج الذي لا يسمح بالحديث.

---

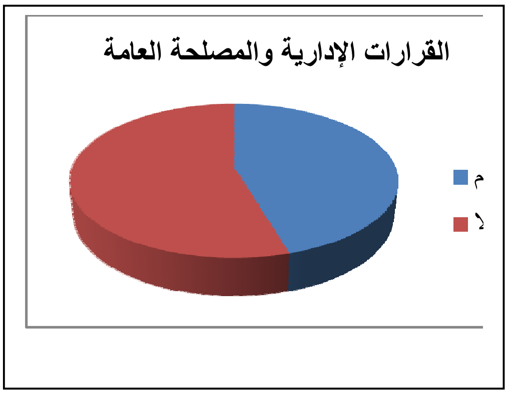
(1) رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2003، ص 26.

2-3/عرض وتحليل البيانات الخاصة بقيمة العدالة الإجرائية والفعل القيادي

أ-عدالة القرارات الإدارية:

جدول رقم (51) القرارات الإدارية والمصلحة العامة

توزيع أفراد العينة القرارات والمصلحة العامة		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		09	16.36	07	12.72	09	16.36	25	45.44
لا	تخدم أغراض خاصة	13	23.63	02	3.63	07	12.72	22	40
	تخدم فئة دون أخرى	04	7.27	02	3.63	02	3.63	08	14.53
	المجموع	17	30.90	04	7.27	09	16.35	30	54.53
المجموع		26	47.26	11	20	18	32.77	55	100



مركزية الفعل القيادي تتمثل فيما ينتجه ويخرجه من قرارات متنوعة. وبعضها يوجه للمقود كجزء من تركيبة الكل القيادي الذي لا يمكن أن يكون إلا بوجود ثنائية (القائد والمقود) وصلاحية القرارات وقدرتها على بلوغ الأهداف تتمثل في خدمتها للمصلحة العامة كيما تحقق الرضا للمنتسبين للتنظيم.

ولتتبع قيمة العدالة في توجيهها للفعل القيادي كقيمة إدارية أساسية تم التساؤل عما إذا كانت القرارات الإدارية المتخذة تخدم المصلحة العامة في المؤسسة ومنها مصلحة

العاملين فيها، خاصة وأن العامل وممثلوه ليسوا طرفا نشطا وحقيقيا في إتخاذ تلك القرارات سواء بالتهميش أو الإلغاء كما أقر ذلك العمال في الأسئلة السابقة.

وتبعا لذلك تم تجميع الأرقام المبينة في الجدول أعلاه وكانت أكبر نسبة فيه وهي 54.53% تؤكد أن القرارات الإدارية لا تخدم المصلحة العامة وهي تخدم أغراض خاصة بنسبة 40%، كما أشار البعض بنسبة 14.53% أنها تخدم فئة دون أخرى.

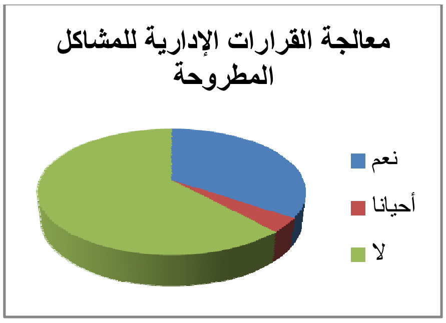
والمتأمل في الجدول يرى تفاوتا ظاهرا في النسب حيث نجد: في الغزل تباعدا في النسب ظاهر بين النعم ولا بـــ 30.90% أي ما يقرب 40% لـــ: لا.

في حين نجد تبدلا واضحا في القيم عند السيج الذي أقر الأغلبية فيه أن القرارات تخدم المصلحة العامة بنسبة 12.72% في مقابل 7.27% لـــ: لا.

إضافة إلى تساوي النسبتين في وحدة التجهيز وكانت مساوية بـــ: 16.36%. وعلى ذلك حدث الفرق في القيم لصالح عدم موافقة القرارات الإدارية للمصلحة العامة في المؤسسة وهذا في حصيلة المجموع.

جدول رقم (52):- معالجة القرارات الإدارية للمشاكل المطروحة.

أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
معالجة القارات للمشاكل	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	16.36	04	7.27	06	10.90	19	34.53
أحيانا	02	3.63	00	00	00	00	02	3.63
لا	15	27.27	07	12.72	12	21.81	34	61.8
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.71	55	100



من المعروف بداهة أن الاجتماع الإنساني سواء خارج التنظيم أو داخله يحتاج كل مرة إلى قرارات تواجه المشكلات المتجددة التنظيمية منها وغير التنظيمية وعدالة وكفاءة القرارات القيادية تكمن في حل المشكلات المطروحة والمظالم المتعددة على جميع المستويات.

في المستوى التنفيذي العامل البسيط تعترضه مشكلات يومية وهو يحتاج إلى حل لها وفي سؤال العمال كعينة من التنظيم محل الدراسة عما إذا كانت القرارات الإدارية تحل مشكلاتهم المطروحة. تم إقرار الأغلبية بعدم معالجتها للمشاكل بنسبة 61.80% وهي نسبة عالية تعد تقريبا ضعف نسبة الذين أكدوا صلاحية القرارات المتخذة للمشاكل المطروحة وإذا كان العمال قد اختلفوا حسب الوحدات حول تناسب القرارات والمصلحة العامة، أي

الأرقام تترجم رجحان لا على نعم أي أعلى النسب تقترن بعدم تناسب القرارات مع المشاكل المطروحة.

ففي الغزل: 27.27% لـــ لا في مقابل 16.36% لـــ نعم.

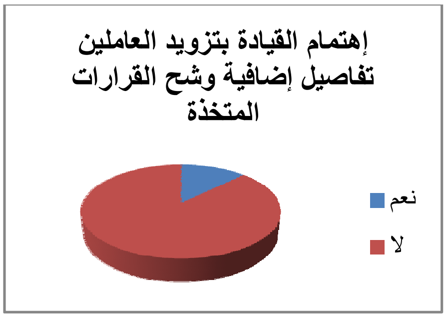
النسيج: 12.22% لـــ لا في مقابل 7.72% لـــ نعم.

التجهيز : 21.81% لـــ لا في مقابل 10.90% لـــ نعم.

جدول رقم (53):- اهتمام القيادة بتزويد العاملين بتفاصيل إضافية وشرح القرارات المتخذة

مفردات العينة تزويد العامل بتفاصيل إيضاحية	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	1.81	02	3.64	04	7.27	07	12.72
لا	25	45.45	09	16.36	14	25.45	48	87.26
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	100

إن اتصال القيادة بالعمال من الضروريات في التنظيمات لأنه يحقق التفاعل والتعاون والولاء، ويعزز العمل الجماعي وبما أن القيادة منبع رئيسي للقرارات.



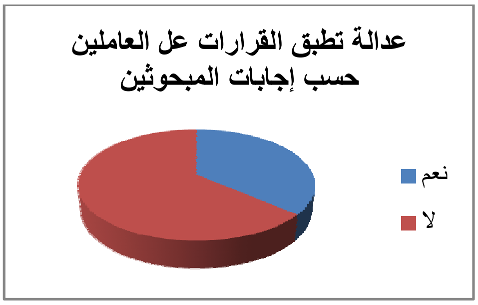
وهذه الأخيرة في شكلها النازل من الأعلى إلى الأسفل تحتاج إلى فهم مقابل كيما يتم بلوغ الهدف منها وهو تنفيذه، وإذا كان ما قد طرح سابقا من ارتباط القرارات بالمصلحة العامة

في التنظيم ومعالجة القرارات المتخذة، سواء بتبريره أي لماذا هذه القرارات، أو شرحها خاصة وأن المستوى العلمي للعاملين متدني، أو تفاصيل إضافية متعلقة حولها وقد تبين من خلال النسب المدونة أعلاه أن 87.26% من العمال تقر عدم اهتمام القيادة (المدير مثلا) بشرح القرارات وهذه النسبة موزعة بين الوحدات فكانت أغلبية أعلى النسب مقابلة لنفي شرح القرارات من طرف المدير.

في حين أن نسبة 12.72% من عينة العاملين بالوحدات أكدوا أن المدير يقابل العمال ويزودهم بتفاصيل إضافية. التفاصيل الإضافية والشرح يعين العامل على فهم ما يعرض عليه وقبوله والاقتناع به وبالتالي الارتباط أكثر بالعمل كما أن للعامل الحق بأن تكون له معلومات حول فحوى القرارات وتبريرات إصدارها.

جدول رقم (54):- عدالة تطبيق القرارات على العاملين (حسب إجابات المبحوثين

<table dir="rtl">
<tr><th rowspan="2">عدالة تطبيق القرارات</th><th colspan="2">الغزل</th><th colspan="2">النسيج</th><th colspan="2">التجهيز</th><th colspan="2">المجموع</th><th rowspan="3">سبب عدم عدالة تطبيق القرارات</th><th rowspan="3">ت</th><th rowspan="3">%</th></tr>
<tr><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th><th>ت</th><th>%</th></tr>
<tr><td>نعم</td><td>11</td><td>20</td><td>04</td><td>7.27</td><td>5</td><td>9.09</td><td>20</td><td>36.36</td></tr>
<tr><td rowspan="4">لا</td><td rowspan="4">15</td><td rowspan="4">27.27</td><td rowspan="4">07</td><td rowspan="4">12.72</td><td rowspan="4">13</td><td rowspan="4">23.63</td><td rowspan="4">35</td><td rowspan="4">63.63</td><td>علاقة غير رسمية مع الإدارة</td><td>17</td><td>27.87</td></tr>
<tr><td>القرابة و الروح العشائرية</td><td>25</td><td>41</td></tr>
<tr><td>تبادل المصالح بين العمال و المسؤولين</td><td>18</td><td>29.50</td></tr>
<tr><td>أخرى</td><td>01</td><td>1.64</td></tr>
<tr><td>المجموع</td><td>26</td><td>47.27</td><td>11</td><td>20</td><td>18</td><td>32.72</td><td>55</td><td>%100</td><td></td><td>61</td><td>100 %</td></tr>
</table>



للعدالة كقيمة كامنة مؤشرات عديدة هذه المؤشرات تتبدل بتبدل ارتباط هذه القيمة بالأفعال التنظيمية، وقد تم في الدراسة النظرية توضيح أنواع قيمة العدالة وقد اختيرت العدالة الإجرائية كقيمة قيادية تنعكس على مهام القائد. ومؤشرات العدالة الإجرائية كثيرة

منها عدالة القرارات القيادية خاصة في تطبيقها على المقودين، لأن وجود متغيرات دخيلة تتحكم في عملية تطبيق القوانين في الفعل القيادي هو غياب للعدالة

وتترجم الأرقام أعلاه واقع تطبيق القرارات بين العاملين حيث يظهر في النصف الأول من الجدول توزيع مفردات العينة على وحدات الإنتاج، و ارتباط ذلك بسؤال تطبيق

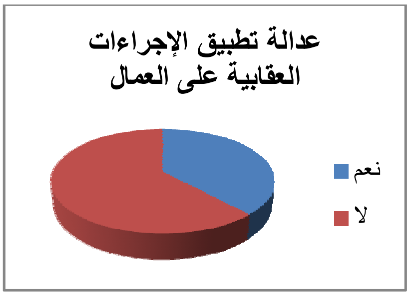
القرارات على كل العاملين، وقد كانت إجابات المبحوثين في أغلبيتها تؤكد على أن القرارات الإدارية لا تطبق على كل العاملين بدون استثناء بنسبة 63.63% في حين أن 36.36% فقط أكدت أن القرارات تطبق على الجميع.

وفي سؤال آخر حول سبب عدم تطبيق القرارات بعدالة حسب المبحوثين تبين أن 41% من آراء المبحوثين تؤكد أن القرابة والروح العشائرية هي التي تدخلت في عدم وجود العدالة.

وأن 29.50% تشير إلى أن القرارات لا تطبق بسبب تبادل المصالح بين المسؤولين والعمال. ثم ما يقرب 28% أكدوا أن العلاقات غير الرسمية هي السبب. فيما أكد فرد واحد فقط على أن القرارات تطبق على العاملين فقط ولا تطبق على الآخرين إشارة إلى المسؤولين لأن العامل مضطهد في المؤسسة.

جدول رقم (55): عدالة تطبيق الإجراءات العقابية على العمال

توزيع أفراد العينة تطبيق الإجراءات العقابية	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	08	14.54	04	7.27	09	16.36	21	38.17
لا	18	32.72	07	12.72	09	16.36	34	61.80
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	%100



للعدالة الإجرائية مؤشر آخر هو تطبيق الإجراءات العقابية على العمال كفعل قيادي جزئي، وبعد أن تبين أن القرارات لا تطبق بعدالة حسب المبحوثين تم التساؤل عما إذا كانت قرارات العقاب أيضا لا تطبق بعدالة.

وتبين ما يلي:

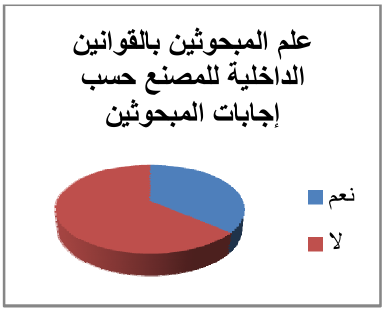
النسبة الغالبة هي 61.80% أي تقريبا 62% أكدوا أن القرارات العقابية ليست عادلة، وهذه النسبة في توزيعها على الوحدات قد أخذت أيضا نفس الدلالة وهو نفي عدالة تطبيق العقاب على العمال أي تجاوز البعض والتطبيق على البعض الآخر، ما عدا وحدة التجهيز الذي تساوت فيها النسبتان 16.36% بين الإثبات والنفي ومع ذلك تبقى النسبة الغالبة للمبحوثين تقر بعدم عدالة الإجراءات العقابية بين العاملين.

جدول رقم (56): تبين علم المبحوثين بالقوانين الداخلية للمصنع

(حسب إجابات المبحوثين)

	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع		سبب عدم علم العامل بالقانون الداخلي	ت	%
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
نعم	06	10.90	06	10.90	08	14.54	20	36.34			
لا	20	36.36	05	9.90	10	18.18	35	63.63	لعدم علمك بوجود قانون	03	7.69
									لعد الرغبة في معرفة القوانين	19	48.71
									لأن الإدارة لا تسمح لك بالإطلاع على القوانين	17	43.58
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	%100		39	100 %

تستند علاقات العمل في التنظيمات إلى قوانين تحدد واجبات وحقوق العاملين، وقد تبين قانونيا أن أي مؤسسة تشغل عشرين عاملا فأكثر من الضروري أن تُعِد نظاما داخليا بحسب نصوص القانون ومنها المادة 75 الفصل السابع من قانون رقم 90-11



والذي عرف في المادة 77 من نفس القانون بأنه "وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعامل والوقاية والصحة والأمن والإنضباط"[(1)]

والنظام الداخلي من المفترض أن يكون متعارفا عليه بين أعضاء التنظيم كيما يضمن كل فرد حقوقه وواجبه.

ولمعرفة علم المبحوثين بالقانون الداخلي للمصنع وبسبب عدم علمهم تم تبويب إجابات المبحوثين بالشكل أعلاه.

63.63% من العمال أشاروا إلى أنهم لا يعلمون القوانين الداخلية وهي نسبة عالية مقارنة بالنسبة الأولى، مع أن سنوات الخدمة طويلة، وقد يظهر للوهلة الأولى أن تدني المستوى التعليمي هو السبب لكن تبين أن هناك معوقات أخرى حالت دون ذلك ومنها:

48.71% أشاروا أن ليست لهم الرغبة في معرفة القوانين وبعضهم علق للباحثة أن العامل لو تتبع القانون سيجد حقوقه مهضومة وبالتالي سيفتح بابا للصراع بينه وبين الإدارة ولذلك "ما يعلمش خير من يعلم" بحسب تعليقات البعض

والنسبة المئوية هي 43.58% وهي نسبة مقاربة للنسبة الأولى وهي تشير إلى أن الإدارة لا تسمح للعامل بالإطلاع على القوانين فهي تحتكر القوانين وتوظيفها لنفسها وما على العامل إلا التنفيذ.

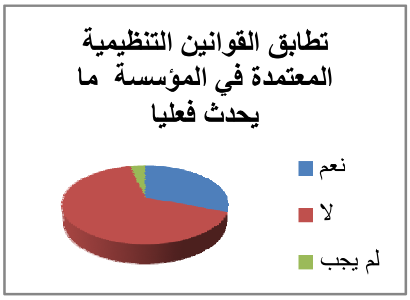
وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن نتائج أداتي الملاحظة والمقابلة قد بينا أن بعض المسؤولين في الوحدات وهم نيابوا الوحدات لا يعلمون بكثير عن القوانين الداخلية وعدم الرضا باد عليهم حتى أن أحدهم قال "رانا عايشين في فوضى ونخدموا بعشوائية"

([1]) محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع 2000، ص 71.

وحتى لما طلبت نسخة من القانون الداخلي لم نجدها عند النيابين. وهم المسؤولون المباشرون على العمل التنفيذي والواسطة الأساسية بين العمال والإدارة.

جدول رقم (57): تطابق القوانين التنظيمية المعتمدة في المؤسسة مع ما يحدث فعليا

تطابق القوانين مع ما يحدث	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	05	9.09	04	7.27	08	14.54	17	30.9
لا	20	36.36	07	12.72	09	16.36	36	65.44
لم يجب	01	1.81	00	00	01	1.81	02	3.62
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.71	55	%100



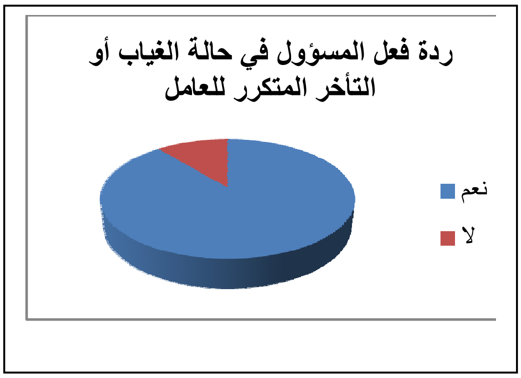
مع أن الكثير من العاملين المبحوثين أكدوا أنهم ليسوا على علم بكل القوانين الداخلية لمصنعهم، إلا أن الأغلبية ممن سئلوا عما إذا كانت الممارسة القيادية تتوافق والقوانين التنظيمية. أكدوا على أن ما يمارس على العمال لا يتوافق مع القوانين بنسبة 65.44% .

في حين أن 30.9% فقط من المبحوثين قد أكدوا بأن القانون والممارسة متطابقان.

وللوهلة الأولى قد يظهر التعارض بين بيانات الجدول السابق وهذا الجدول، إلا أن الحديث مع العمال أكد أن سنوات الخبرة قد أكسبت العامل القدرة على التمييز بين الممارسات مع أنه في الغالب لم يقرأ نص القانون الداخلي.

جدول رقم (58): ردة فعل المسؤول في حالة الغياب أو التأخر المتكرر للعامل.

عقاب العامل	إجراءات العقاب	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	التأنيب الشفوي	04	7.27	01	1.81	02	3.63	07	12.71
	الإنذار	04	7.27	00	00	02	3.63	06	10.90
	الخصم	14	25.45	09	16.36	10	1.81	33	43.62
	إنزال الرتبة	00	00	00	00	00	00	00	00
	الاستفسار	00	00	00	00	01	1.81	01	1.81
	التهديد	00	00	01	1.81	01	1.81	02	3.62
	المجموع	22	40	11	20	16	29.09	49	89.09
لا		04	7.27	00	00	02	3.63	06	10.9
المجموع (نعم+لا)		26	47.27	11	20	18	32.72	55	%100



تنص المادة 53 من القانون 90-11 المتعلق بأحكام أجراء القطاع الاقتصادي "لا يمكن أن يتقاضى العامل أجرة لم يعمل فيها مهما تكن وضعيته في الترتيب السلمي، ما عدا في الحالات التي ينص عليها القانون أو التنظيم صراحة وذلك دون الإخلال بالتدابير التأديبية الواردة في النظام الداخلي"[1]

ومع هذا إلا أن الممارسة القيادية قد تأخذ دلالات واقعية أخرى مجانبة للقانون في حالات أو موافقة له في حالات أخرى، لأن القانون ما هو إلا اقتضاب مركز قد لا يعني

([1]) محمد الصغير بعلي: المرجع السابق، ص 63 ونصوص قانون 90-10

بالمواقف الاجتماعية جميعها، ويبقى حامل القانون المتصرف الأول بحسب ما يقابله من موقف.

في حالة الغياب في التنظيم محل الدراسة تبين أن المسؤول مع أغلبية المبحوثين كعينة من العاملين في التنظيم لا يتغاضى عن الغياب بل يتخذ إجراءات ضد ذلك وهذا ما وضحته نسبة 89.09% من العمال.

في حين أن 10.09% فقط أكدت أن المسؤول لا يتخذ أي إجراءات ضدهم.

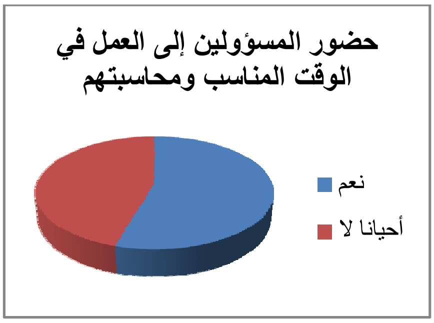
وفي البحث عن أساليب العقاب المتخذة والأكثر شيوعا تبين أن الخصم من الأجر هو الأسلوب الغالب بنسبة 43.62% إضافة إلى الأساليب السلبية الأخرى (الإنذار 10.90%، التهديد 3.62%).

هذه الأساليب في مقابل الأساليب الأخرى قد أخذت في مجموعها أكبر النسب وهي تقريبا 60%.

في حين أن التأنيب الشفوي (12.72%) والإستفسار 1.81% هي نسب قليلة مقارنة مع الأولى، وقد يظهر أن المسؤول قد اتبع القانون بحسب ما ينص عليه كما يتبين من نص المادة السابقة ولكن في الصميم المسؤول تبنى تفضيلا، أما تعاملا عقلانيا أو تعاملا إنسانيا فكان الراجع هو التعامل مع العامل كعامل وأجير مع أن ما لوحظ ميدانيا هو إذعان كبير من طرف العمال كما أكد احدهم أن هناك مجلس تأديب يعاقب العمال في حالة التجاوز.

جدول رقم (59): حضور المسؤولين إلى العمل في الوقت المناسب ومحاسبتهم.

حضور المسؤول في الوقت	هل يحاسب المسؤول	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		16	29.09	05	9.09	09	16.36	30	54.54
أحيانا + لا	نعم	02	3.63	02	3.63	01	1.81	05	9.09
	لا	08	14.54	04	7.27	08	14.54	20	36.36
	المجموع	10	18.18	06	10.90	09	16.36	25	45.45
المجموع		26	47.27	11	20	18	32.72	55	%100



حسب المادة القانونية المعروضة سابقا وهي المادة 53 تقر أن أي عامل لا يمكن أن يتقاضى أجر فترة لم يعمل فيها مهما كان ترتيبه في السلم المهني، وإذا كان المسؤول الإداري يحاسب العامل على تأخره أو غيابه دون تسامح في الغالب فهل المسؤول بداية يحضر في الوقت المناسب، ثم هل يحاسب في حالة تأخره أو غيابه؟.

وقد تبين أن أغلبية العمال بنسبة 54.54% يؤكدون بأن بعض المسؤولين لا يحضرون عادة في الوقت المناسب، وعن التساؤل حول محاسبتهم على ذلك أكد نسبة 36.36% من المبحوثين أنهم لا يحاسبون مقارنة مع نسبة محدودة وهي 9.09% التي تؤكد محاسبتهم.

ولأن الوحدات مستقلة عن بعضها نسبيا فقد تباينت الآراء:

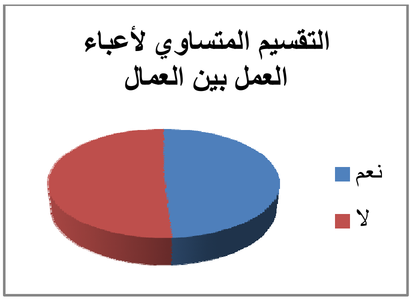
ففي الغزل نجد أن 29.09% تؤكد أن المسؤولون يحضرون في الوقت المناسب في مقابل 18.18% تبين العكس في النسيج بينما التجهيز فقط تفاوت النسبان 16.36% تؤكد تأخر المسؤولين ونفس النسبة تنفي ذلك ومع ذلك تبقى النسبة العالية مؤيدة لتأخرهم.

ب)عدالة توزيع المهام والاهتمام بالظروف المحيطة

جدول رقم (60) التقسيم المتساوي لأعباء العمل بين العمال

توزيع أفراد العينة / تقسيم المهام	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	12	21.81	04	7.27	11	20	27	49.08
لا	14	25.45	07	12.72	07	12.72	28	50.89
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	%100

لا شك أن من واجبات العامل تأدية مهامه المطلوبة منه. ولا شك أيضا أن العامل يخضع في إطار علاقات العمل لواجبات من بينها تأدية ما هو مطلوب منه بأقصى ما لديه من جهد في منصب عمله.



ولكن أيضا من بين حقوق العامل أن يعدل بينه وبين غيره من العمال في نفس وظيفته وخاصة في توزيع ما هو مطلوب منه. ولذلك تم التساؤل تتبعا للعدالة الإجرائية كقيمة مرتبطة بالفعل القيادي عن توزيع المهام والوظائف على العاملين في المؤسسة. وكانت الإجابات هي في الجدول أعلاه.

أكبر نسبة وهي 50.89% ما يقارب 51% تقر بأن المهام لا توزع بعدل وتساو بين العمال وأن هناك ضغط على البعض من العمال دون البعض الآخر بحسب تدخل بعض المتغيرات منها –القرابة، والمصالح، والعروشية، وهذا كما علق عليه بعض المبحوثين إضافة إلى أن البعض الآخر أكدوا أن طبيعة العمل ساهمت في أن بعض العمال في الوحدات ليست لديهم ضغوط عمل كما عند البعض مع أن الأجور متساوية. وهذا ما يبرره توزيع النسب في كل من وحدتي الغزل والنسيج، حيث أن العمال قد أقروا بعدم وجود مساواة وعدالة في توزيع المهام وهذا مطابق لما شاهدناه ميدانيا حيث أن وحدتي الغزل والنسيج المهام فيها كثيرة، مع قلة عدد العمال خاصة في وحدة النسيج حيث يضطر العامل الواحد أن يقابل ثماني آلات لوحده لمدة طويلة فلا يستطيع التواصل مع غيره، كما أن اللافت في تعليق العمال هو تأكيدهم على أن توزيع العمل بين الأكبر سنا والأصغر سنا ليس عادلا حيث أن الذين لهم عقود عمل مع أنهم صغار في السن إلا أنهم يعملون أقل من الكبار الذين أصابهم التعب والإرهاق من خلال العمل المتواصل. وهذا مناف لما تم تأكيده من طرف المسؤولين في التحليل السابق للعينة السابقة

جدول رقم (61): ملاءمة ظروف العمل المحيطة بالعامل وسبب ذلك.

سبب عدم مناسبة الظروف المحيطة بالعامل		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		09	16.36	05	9.09	06	10.90	20	36.35
لا	ظروف مناسبة للمنتوج	08	14.54	01	1.81	05	9.09	14	25.45
	تقصير في إجراءات الأمن	09	16.36	05	9.09	06	10.90	20	36.35
	تقصير من العامل	00	00	00	00	01	1.81	01	1.81
	المجموع	17	30.90	06	10.90	12	21.80	35	63.60
المجموع		26	47.26	11	20	18	32.70	55	%100



بما أن العامل يبذل قصارى جهده في العمل فمن العدل أن يكون من حقوقه توفير جو يليق بإنسانيته. وهذا ما هو منصوص عليه قانونيا كحق للمستخدَم وواجب على المستخدِم على المستوى العالمي والمستوى الوطني كإجراءات الوقاية والأمن وطب العمل، والهندسة البشرية وغيرها التي تحيط العامل بنوع من الحصانة المادية والمعنوية والقانونية.

وفي التساؤل عما إذا كانت الظروف المحيطة بالعامل مناسبة له صحيا تمت الإجابة بأعلى نسبة 63.60% بأنها غير مناسبة نظرا لظروف الفيزيقية كالضوضاء و الإضاءة والتهوية، وكثرة الغبار، الحرارة، وهذا ما لمسته الباحثة ميدانيا حيث أن جو المصنع الداخلي يختلف عن خارجه من ناحية ارتفاع درجة الحرارة والرطوبة والضوضاء والغبار الذي تولده نوعية المواد الأولية المستخدمة وهي القطن، إضافة إلى ذلك وفي بعض مواقع

العمل كوحدة التجهيز المواد الكيميائية الخطيرة الملوثة للجو المحيط بالعامل وخطورتها على الرئتين حسب تعليق العمال .

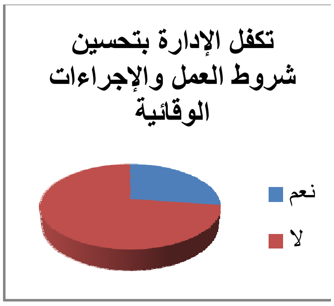
وفي التساؤل عن سبب وجود تلك الظروف أهو ضروري للإنتاج حسب ما قيل حين مقابلة نائب مدير المواد البشرية سابقا الذي أكد على أن القطن يحتاج إلى درجة حرارة ورطوبة معينة صيفا أو شتاءا لكي لا يتلف أو أن الظروف هي نتيجة تقصير في إجراءات الأمن أو تقصير من طرف العمال. فكانت الإجابات في الغالب أنها تقصير في إجراءات الأمن لأنه وحسب العامل صحيح أن المنتوج يحتاج إلى تلك الظروف ولكن العامل أيضا في مواجهتها يحتاج إلى إجراءات وقائية كالحليب الذي كان يعطى في فترة ثم قطع عليهم، النظارات للوقاية من المواد الكيميائية، القفازات، مخفف الصوت وغيرها...

ولذلك لاحظنا ميدانيا تعرض العامل لضرر جانبي كنقصان السمع وخاصة في وحدة النسيج الذي يعد فيها ضجيج الآلات غير محتمل، كما أن الكثير من المبحوثين يشتكون من الحساسية في العينين والجلد.

وفي تعليقهم "**الظروف مناسبة للمنتوج ماهيش مناسبة للبشر وأن توفير الإنتاج أفضل من الاهتمام بالعامل**".

جدول رقم (62): تكفل الإدارة بتحسين شروط العمل والإجراءات الوقائية.

	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	07	12.72	03	5.45	05	9.09	15	27.26
لا	03	7.69	08	12.54	13	23.63	40	72.71
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	100

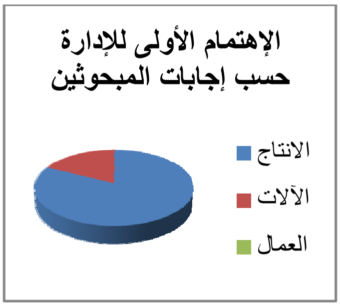


تأكيدا لما تم الوصول إليه من نسب في الجدول السابق طرح سؤال للمبحوثين حول تكفل الإدارة بتحسين شروط العمل والإجراءات الوقائية، فكان الجواب واردا بالنفي بنسبة 72.71% أي ما يعادل 40 عامل من 55.

وهذه النسبة متوافقة مع توزيعها حسب الوحدات حيث أن المبحوثين قد أقروا نفس الإجابة وهذا ما توضحه النسب أعلاه، إضافة إلى أن العمال قد أكدوا أن الأدوات الوقائية نراها فقط حين يتم تنظيف المصنع بعد انتهاء كل دورة انتاجية سنوية .

جدول رقم (63): الاهتمام الأول للإدارة حسب إجابات المبحوثين.

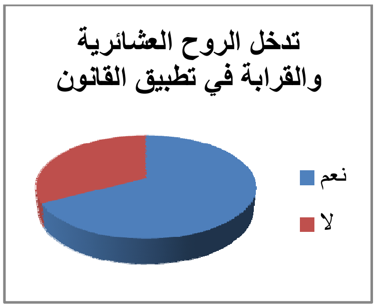
الاهتمام الأولي للإدارة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإنتاج	24	38.70	10	16.12	17	27.41	51	82.23
الآلات	07	11.29	01	1.61	03	4.83	11	17.73
العمال	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	31	50	11	17.73	20	32.24	62	%100



يظهر النسق القيمي من خلال مؤشرات منها الاهتمامات المبدئية للعامل القيمي، وتتبعا لطبيعة النسق القيمي الإداري للتنظيم محل الدراسة تم التساؤل عن اهتمام الإدارة الأول بالنسبة للمبحوثين، فكانت الإجابات جد صريحة تدل على أن الاهتمام الأول هو الإنتاج بنسبة إجابة 82.23%. ثم الآلات بنسبة 17.73%. لكن اللافت هو إجماع العمال على نفي اهتمام الإدارة بالعامل مطلقا بنسبة 0%. وهذا يؤيد ما تم التساؤل عنه في ما سبق ويخالف ما ذهب إليه المسؤولون في الفصل السابق. وعن توزيع النسب في الوحدات نجدها أيضا لا تختلف عن دلالتها في مجموعها حيث كان الاهتمام بالإنتاج هو الذي أخذ أعلى النسب وهذا ما لم ينكره مدير الموارد البشرية في مقابلة أجريت يوم 20 سبتمبر 2012 حين العودة للتأكد من بعض المعلومات. أن الإدارة لأجل الضغوط التي تعايشها في تأميم المواد الأولية وتحقيق طلبيات المؤسسة العسكرية اهتمت بالإنتاج وأهملت الجانب الاجتماعي.

الجدول رقم (64): تدخل الروح العشائرية والقرابة في تطبيق القانون

توزيع العينة / تدخل الروح العشائرية	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	30.90	08	14.54	12	21.81	37	67.27
لا	09	16.36	03	5.45	06	10.90	18	32.72
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.71	55	%100

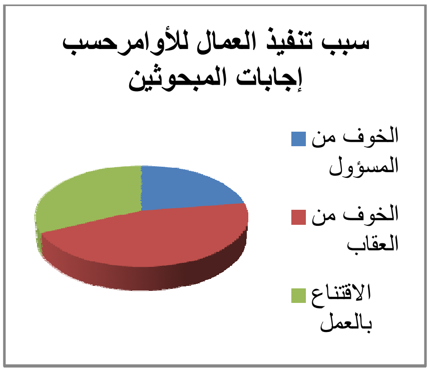


في جدول سابق تم التساؤل عما إذا كان تطبيق القوانين على العمال عادلا وما هي المتغيرات التي تقف دون تحقيق العدالة بين العمال. فكان من ضمن الإجابات تدخل القرابة، والروح العشائرية في المسألة، إضافة إلى متغيرات أخرى وتأكيدا لتدخل الأبعاد غير الرسمية في الإجراءات الرسمية وتحريفها عن مسارها تم إعادة طرح السؤال ولكن بصفة مباشرة وهي هل الروح العشائرية تتدخل في تطبيق القوانين، فكانت الإجابة أيضا واضحة من خلال النسب أعلاه إذ أقر 67.27% من المبحوثين بأنها تتدخل ودلالة ذلك أيضا موجود في توزيع النسب على الوحدات الإنتاجية.

جــ) بيانات متعلقة برؤية العامل للقيادة

جدول رقم (65): سبب تنفيذ العمال للأوامر حسب إجابات المبحوثين.

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
سبب تنفيذ العمال للأوامر	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الخوف من المسؤول	09	13.43	02	2.98	01	1.49	12	17.9
الخوف من العقاب	12	17.91	03	4.47	09	13.43	24	35.81
الاقتناع بالعمل	07	10.44	02	2.98	08	11.94	17	25.36
الولاء للمؤسسة	04	5.97	06	8.95	04	5.97	14	20.89
المجموع	32	47.75	13	19.38	22	32.83	67	100



يدور بتوجيه سلوك الأفراد متغيرات عديدة تعد مبررات. تختلف من فرد إلى آخر تعين على اختيار سلوك دون سواه ولطاعة العمال لأوامر القائد مبرراته الظاهرة و الباطنة، حيث أن ظاهرها هو إتمام العمل لنيل أجر عليه، ولكن لما يحدث وأن يعايش العامل عديدا من الضغوط المحيطة كظروف العمل، والظروف الفيزيقية وعدم الحرية للإدلاء بالرأي وإبدائه وغيرها مما وضحته الجداول السابقة يصبح السؤال أكثر ضرورة لماذا ينفذ العمال الأوامر؟! وهذا السؤال يعد مؤشرا حقيقيا يمكن أن يترجم طبيعة القيادة الممارسة فعليا.

وقد تفاوتت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال ولكن أكبر نسبة وهي 35.81% تقابل الخوف من العقاب وهي نسبة في توزيعها مرتفعة أيضا في كل من وحدتي الغزل

والتجهيز ما عادا النسيج الذي يلاحظ أن النسبة المرتفعة ضمنه هي الولاء للمؤسسة وفي تعليقات جانبية للعاملين كان الجواب (أعمل لوجه الله).

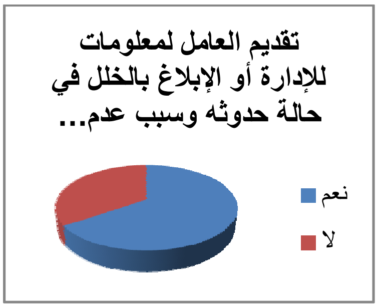
أما عن المجاميع الأخرى فقد أقر العمال بأن 25.36% مقتنعون بالعمل، وأن 20.89% يرون أنهم ينفذون لولائهم للمؤسسة والملاحظ أن العامل في هذا السؤال قد يختار إجابتين أو أكثر في نفس الوقت لتعدد مبررات التنفيذ ولكن يبقى الخوف من العقاب (الطرد أو الخصم) هو المبرر الأساسي مع أن العامل في كثير من الأحيان لا يصرح بذلك لأن الاعتراف بالخوف بالنسبة إليه معابة، ولكن ما لاحظته الباحثة هو خوف بعض المبحوثين من الإجابة وخفت الأصوات حين عبور المسؤول المباشر في بعض المصالح، وفي بعض الأحيان التلميح لا التصريح ببعض الإجابات خوفا من العقاب أو السؤال عما إذا كان المسؤول سيرى الاستمارات، وكان مفروضا على الباحثة تأكيد الأسئلة وإعادتها كيما يستتى الحصول على المعلومات وطمأنة المبحوثين كل مرة.

3/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفعل الاتصالي

3-1/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببند الحرية والاتصال

جدول رقم (66): تقديم العامل لمعلومات للإدارة أو الإبلاغ بالخلل في حالة حدوثه وسبب عدم الإبلاغ

سبب عدم تقديم المعلومات		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		17	30.90	07	12.72	12	21.81	36	65.43
لا	لأنك لا تثق في الإدارة	06	10.90	02	3.63	02	3.63	10	18.18
	لأن الإدارة لا ترحب باتصالاتك	03	5.45	01	1.81	02	3.63	06	10.90
	لخوفك من الإدارة	00	00	01	1.81	02	3.63	02	3.63
	المجموع	09	16.35	04	7.25	06	10.90	19	34.54
المجموع		26	47.25	11	20	18	32.70	55	%100

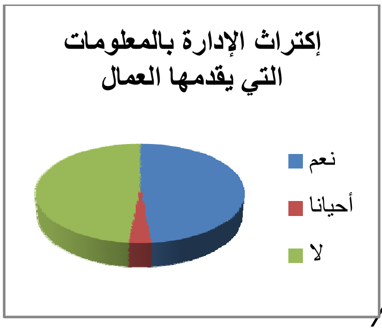


الاتصال كما تم تعريفه في الجانب النظري يتضمن علاقة مرسل بمستقبل في اتجاهاته المختلفة، وفعالية الاتصال تتضمن في قبول الطرفين لعملية الاتصال وتفهم البعض للبعض الآخر، وإذا كان الاتصال النازل في الغالب سهلا لأن سلطة المعلومة مكفولة للجانب القيادي، فهي في الاتجاه الصاعد أكثر بطئا لما يصادفها من رواسب هيكلية تعيق حركتها ومسارها، حيث قد تكون المستويات الإدارية والممارسة البيروقراطية نموذجا لتلك الإعاقة.

والعامل مع أنه صرح بولائه للمؤسسة إلا أن البعض منهم لا يمكن أن يقدموا معلومات أو الإبلاغ بأي خلل يرونه ولو حتى سرقة بنسبة 34.54% وذلك لأسباب منها عدم الثقة في الإدارة بنسبة 18.18% حيث علق بعض العمال حرفيا "تعلقوا نعيشوا حنا الغالطين"، في حين أن 10.90% أكدوا عدم ترحيب الإدارة باتصال العمال ومع ذلك تبقى النسبة الغالبة وهي 65.43% أكدوا أنهم يتصلون إذا ما رأوا خللا فهم يؤكدون على أنهم يجب أن يبلغوا وتبقى الحلول على الإدارة.

جدول رقم (67): اكتراث الإدارة بالمعلومات التي يقدمها العمال:

توزيع أفراد العينة اكتراث الإدارة بالمعلومات	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	18.18	05	9.09	09	16.36	24	43.63
أحيانا	05	9.09	02	3.63	00	00	07	12.72
لا	11	20	04	7.27	09	16.36	24	43.63
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.72	55	100

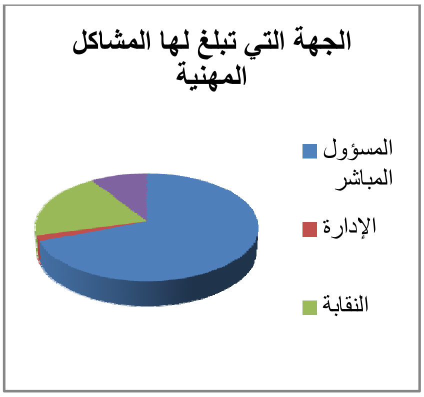


بعد تأكيد نسبة 65.43% من المبحوثين على أنهم يقدمون معلومات للإدارة حول ما يرونه من خرقات ومشاكل ميدانية تم التساؤل عن اهتمام الإدارة بتلك المعلومات، وقد بينت الدلائل الإحصائية أن هناك تساو واضح بين من يقرون استجابة الإدارة ومن ينفون ذلك بنسبة 43.63% في حين أن 12.72% أقرت أن الإدارة أحيانا تهتم وأخرى لا، وقد يظهر أن هناك تعارض بين هذا الجدول والجداول الأخرى لكن تعاليق العاملين الجانبية قد بينت أن اهتمام

الإدارة منصب حول مشاكل الإنتاج وأن طبيعة ما يبلغ للإدارة هي معلومات خاصة بوجود خلل في الآلات أو الإنتاج ولذلك قال الكثير من العمال أن الإدارة صحيح تهتم ولكن إن كانت في مصلحة الإنتاج ومصلحتهم فقط. أما إذا كانت في مصلحة العامل فلا تكترث فهي تهتم بمشاكل الإنتاج لا بمشاكل العمال.

جدول رقم (68): الجهة التي تبلغ لها المشاكل المهنية

جهة التبليغ	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المسؤول المباشر	20	36.36	09	16.36	09	16.36	38	69.09
الإدارة	00	00	00	00	01	1.81	01	1.81
النقابة	03	5.45	02	3.63	06	10.90	11	20
الزملاء	03	5.45	00	00	02	3.63	5	9.09
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.7	55	100

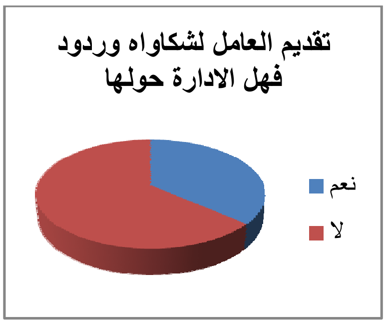


في سؤال العامل عن الجهة التي يمكن الاتصال بها إذا ما واجهته مشاكل مهنية تم تحديد عديد من البدائل والجهات منها المشرف، كوسيلة أولى بين الإدارة والعمال، تمر عبر اتصالات بأنواعها الصاعدة والنازلة، الإدارة بمستوياتها المختلفة من المستويات الأدنى إلى الأعلى (المدير كأعلى جهة تسير التنظيم، النقابة أيضا كبديل يعتبر نظريا المدافع عن حقوق العاملين والممثل الأساسي لهم، ثم الزملاء كمؤشر غير رسمي يوضح العلاقة المبنية بين العاملين ويوضح أيضا ضعف العلاقات بين العاملين والجهات الرسمية الأخرى.

وعند عرض السؤال على العمال تبين أن العامل في الغالب يتصل بالمشرف أو المسؤول المباشر بنسبة 69.09% فهو الواسطة الأكثر استخداما، والمشرف كما هو معروف نظريا في خط النار لأنه من الصعب تصنيفه أهو من الإدارة أو من العمال ومع ذلك فالعامل مضطر للاتصال به وعدم تجاوز المستويات التنظيمية وقد يكون لذلك ظاهريا دلالة تنظيمية ولكن أيضا يحمل دلالة ممارسة بيروقراطية قد تؤدي إلى إعاقة مطالب العامل. بعد المشرف تحدث العمال عن النقابة كجهة ثانية يمكن الاتصال بها ولكن بنسبة قليلة وهي 20% مع أن العمال يقرون بأنها مجلس لا يقوم بدوره.

جدول رقم (69): تقديم العامل لشكاواه وردود فهل الإدارة حولها

تقديم الشاوي/ رد فعل الإدارة		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	نعم	04	7.27	01	1.81	01	1.81	06	10.90
	لا	05	9.09	03	5.45	06	10.90	14	25.44
	المجموع	09	16.36	04	7.27	07	12.72	20	36.36
لا		17	30.90	07	12.72	11	20	35	63.62
المجموع		26	47.27	11	20	18	32.72	55	100



إن تقديم الشكاوى وتمريرها والرد عليها مؤشر حقيقي على مساحات الحرية الممنوحة للعامل والقيادة الديمقراطية وفي سؤال العامل فيما إذا كان يقدم شكواه

إذا ما حلت به مشكلة لطرف معين في مصنعه

فكانت إجابات الأغلبية أنهم لا يقدمون شكاوى بنسبة 63.26% من العمال حيث أكد هؤلاء لأنهم يئسوا وكرهوا وفقدوا الثقة. وبالتالي لم يتقدموا بشكوى إضافة إلى البعض ممن لم تعترضهم مشاكل تستدعي أية شكوى في المقابل نجد أن 36.36% من المبحوثين قد تقدموا بشكاوى وكان السؤال المنطقي التالي هل تستجيب الإدارة لتلك الشكاوي فكانت النسبة الغالبة (25.44%) تؤكد عدم تقديم ردود على ما تقدموا به، ونفس الدلالات تأخذها الأرقام في الوحدات المختلفة.

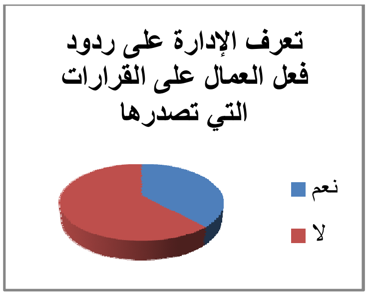
الغزل: 4 مقابل 5 فقط ممن أجيب على شكواهم.

النسيج: 1 مقابل 3 فقط ممن أسجيب لهم.

التجهيز: 1 مقابل 6 أسجيب لهم.

جدول رقم (70): تعرف الإدارة على ردود فعل العمال على القرارات التي تصدرها

توزيع أفراد العينة تعرف الإدارة على ردود فعل العمال	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	07	12.72	06	10.90	8	14.54	21	38.16
لا	19	34.54	05	9.09	10	18.18	34	61.81
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.72	55	100

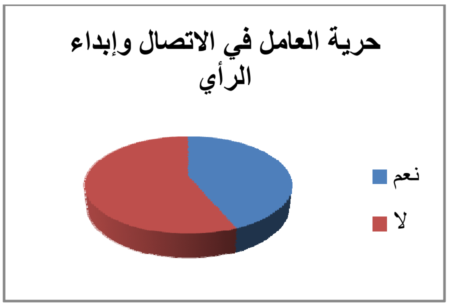


عملية الاتصال كفعل له معنى وقصد وإرادة يتضمن عملية تكميلية أخرى وهي التغذية العكسية أو رجع الصدى كما يسمى وهي عملية أساسية لمعرفة ردود الفعل حول القرارات المتخذة من طرف الإدارة قبولا أو رفضا، مع معرفة وضوح القرارات، فهمها أو عدم وضوحها وقد تبين

من خلال الأرقام في الجدول أعلاه أن 61.81% بينت أن الإدارة لا تتبع رد فعل العمال حول القرارات المتخذة المهم أنها تتخذ القرارات بشكل آمر لا بشكل تشاوري، مع أن القرارات المستعرضة والمكتوبة في الغالب تتعلق بأوقات العمل وطريقة الدخول والخروج وهذا ما لمسته الباحثة حين صدور قرار طلب الإذن للتنقل من مصلحة إلى أخرى أو الخروج لضرورة، تذمر العمال من هذه القرارات حتى أن البعض قالوا نحن في سجن هذا بالنسبة للقرارات البسيطة فما بالك بالقرارات الإستراتيجية المتعلقة بالشغل والأجور والترقيات والتي ستتبين لاحقا.

جدول رقم (71): حرية العامل في الاتصال وإبداء الرأي.

حرية العامل		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		09	16.36	06	10.90	09	16.36	24	43.63
لا	الخوف من العقاب	07	12.72	01	1.81	02	3.63	10	18.18
	الإدارة لا تسمح	06	10.90	03	5.45	05	9.09	14	25.45
	الخوف من فقدان الوظيفة	04	7.27	01	1.81	02	3.63	07	12.72
	المجموع	17	30.90	05	9.09	09	16.36	31	56.36
المجموع		26	47.26	11	20	18	32.72	55	100

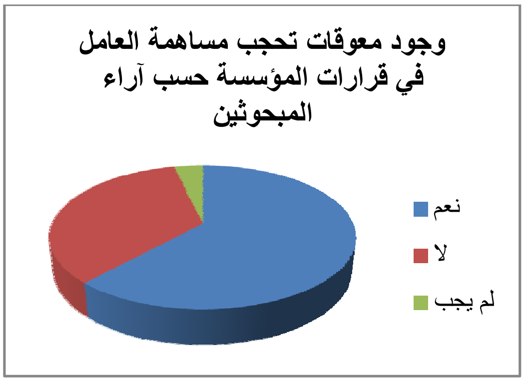


قيمة الحرية هي شكل كامن يظهر بمؤشرات داخلية في التنظيم منها حرية إبداء الرأي والرفض والاعتراض دون أية ضغوط وهي تتضمن أيضا قدرة الإنسان على الاختيار والتقرير والمبادرة والعامل كإنسان من المفترض أن يكون له هامش حرية يتحرك من خلاله خاصة وأنه ركيزة أساسية أوكلت له العملية التنفيذية وتتبعا للفعل الاتصالي و ارتباطا بقيمة الحرية تم التساؤل عما إذا منح للعامل حرية إبداء الرأي، وسبب تقييد حريته. فكانت أجوبة المبحوثين تقر بأن أغلبيتها بنسبة 56.36% أن العامل لا يستطيع إبداء الرأي ووجهة نظره.

وذلك لأسباب مختلفة أرجعها عند العامل عدم سماح الإدارة بذلك (25.45%) الخوف من العقاب (18.18%) ثم الخوف من فقدان الوظيفة (12.72%) فيما أقر 43.63% من العمال أن لهم حرية إبداء الرأي.

جدول رقم (72): وجود معوقات تحجب مساهمة العامل في قرارات المؤسسة حسب آراء المبحوثين.

توزيع أفراد العينة وجود معوقات	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	15	27.27	09	16.36	10	18.18	34	61.81
لا	11	20	02	3.63	06	10.90	19	34.54
لم يجب	00	00	00	00	02	3.63	02	3.63
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.71	55	%100



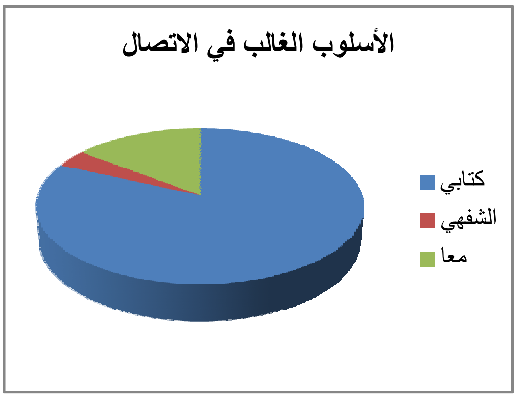
تأكيدا لقيمة الحرية في التنظيم تم التساؤل مباشرة هل هناك معوقات تحول دون مساهمة العمال في قرارات المؤسسة، فأكد أغلبية المبحوثين على وجود تلك المعوقات بنسبة (61.81%) وهي في الغالب حواجز بيروقراطية كما يراها بعض العمال، وعدم الاهتمام بالعامل كما تبين من الجداول السابقة.

في حين أن 3.63% من العمال أجابوا بعدم وجود تلك المعوقات.

3-2)العدالة و الاتصال

جدول رقم (73) الأسلوب الغالب في اتصال الإدارة بالعمال

توزيع أفراد العينة / أسلوب الاتصال	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
كتابي	18	32.72	11	20	16	29.09	45	81.81
شفوي	02	3.63	00	00	00	00	02	3.63
معا	06	10.90	00	00	02	3.63	08	14.53
المجموع	26	47.25	11	20	18	32.72	55	100



من المعروف أن للاتصال التنظيمي اتجاهات مختلفة أدلها و أوضحها الاتصالات النازلة و الصاعدة و الأفقية.

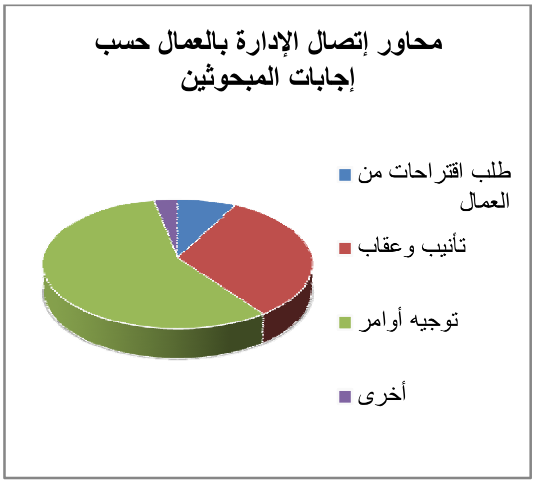
ولأن ما يهم هو تتبع النسق القيمي الإداري في كيفية توجيهه أفعال التنظيم المختلفة تركز الاختيار حول البحث عن الاتصالين النازل و الصاعد لمعرفة طبيعتهما في التنظيم محل الدراسة.

وقد تم فيما سبق التعرف على المحاور الأساسية لاتصال الإدارة بالعمال، وفيما يلي سيتم تتبع أسلوب الاتصال الإداري الغالب مع العمال و الدلائل الإحصائية السابقة تبين أن أكبر نسبة ترتبط باستخدام الأسلوب الكتابي كأسلوب غالب بنسبة 81.81% و هي نسبة

عالية تترجم ذلك بتعداد 45 مفردة من 55 والملاحظ أن كل الوحدات قد أخذت نفس الدلالة الإحصائية بارتفاع النسب قبالة الأسلوب الكتابي وفي تدينها أو غيابها في الأسلوب الشفوي وكنموذج وحدة النسيج الذي أجمع مبحوثوها على انتفاء استخدام الأسلوب الشفوي أي عدم حضور الإدارة إلا بالتعليمات والأوامر المكتوبة.

جدول رقم (74) محاور اتصال الإدارة بالعمال حسب إجابات المبحوثين.

	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
طلب اقتراحات من العمال	02	3.07	01	1.53	02	3.07	05	7.67
تأنيب وعقاب	06	9.23	02	3.07	13	20	21	32.3
توجيه أوامر	21	32.30	09	13.84	07	10.76	37	56.9
أخرى	00	00	01	1.53	01	1.53	02	3.06
المجموع	29	44.6	13	19.97	23	35.36	65	100



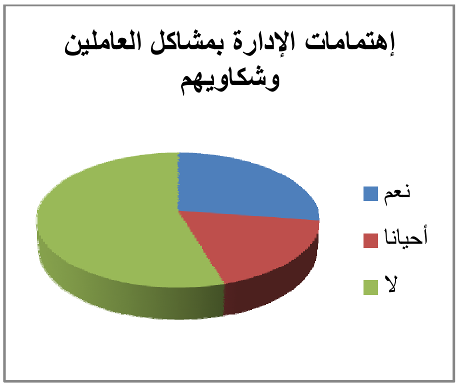
يعد امتلاك المعلومات سلطة في حد ذاتها تُمكن صاحبها بالتصرف في المعلومة إما بكتمانها أو بتمريرها، احتكارها أو دفقها. ولأن الدراسات الاجتماعية تبين ما للمعلومة من أهمية خاصة في التنظيم بتحقيق الولاء والرضا، والقبول. ولأن تدفق المعلومة و انسيابها أو عدم تدفقها هو مؤشر حقيقي لأنماط الاتصال والقيادة. أي الفعل التنظيمي فقد ارتأينا التساؤل عن طبيعة المعلومات المسموحة للعامل فكانت الإجابات موزعة على البدائل المتاحة وكان أغلبها متمركز حول محور توجيه الأوامر، في حين أن صياغة الأوامر حسب العمال تأخذ الدلالة العقابية بنسبة 32.30%. وهذا ما وافق أداة الملاحظة حيث تبين في تركيز الباحثة على الإعلانات

والنصوص المعلقة في أرجاء الوحدات وخارجها أنها تدور حول أوامر ونموذج تلك الأوامر التي صادف الباحثة في تلك الأيام متعلق بأوامر تتعلق بأوقات العمل وكيفية طلب الإذن والملاحظ هو صيغ الأمر والإلزام وطابع العقاب الذي يتضمن في اتخاذ الإجراءات العقابية إذا لم يتم تنفيذ الأوامر. النموذج الثاني كان إعلانا عن المخيم الصيفي لأنه توافق و العطلة الصيفية وهذا ما يتناسب مع بديل "أخرى" في الجدول الذي أكد العمال على وجود نموذج آخر من المعلومات المعلقة وهي عبارة عن التهنئة بيوم الشغل أو الأعياد الوطنية كعيد الاستقلال، والأعياد الدينية.

جدول رقم (75) اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين وشكاويهم

توزيع أفراد العينة اهتمام الإدارة بمشاكل العمال	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	16.36	02	3.63	04	7.27	15	27.26
أحيانا	01	1.81	03	5.45	06	10.90	10	18.16
لا	16	29.09	06	10.90	08	14.54	30	54.53
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	100

سبق وأن تعرضت الدراسة إلى اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين وشكواهم في المؤسسة، وإعادة السؤال بشكل آخر القصد منه هو تأكيد ما سبق مما ورد في الفعل القيادي وإثبات مؤشر آخر للفعل الاتصالي آلا وهو وصول محمولات الاتصالات الصاعدة، واهتمام الإدارة بها، ولقد تأكد ما تم تأكيده سابقا من نفي



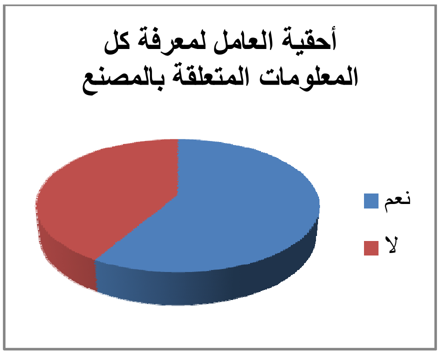
المبحوثين لاهتمام الإدارة بمشاكلهم وبشكواهم حتى أن نسبة 54.53% منهم قد أكدوا ذلك، بتوزيع متوافق لذلك عبر الوحدات.

فهذا ما علق بعض العمال عليه من أن كثيرا من المشاكل تنتظر حلولا خاصة منها الأجور، وأن الإدارة تهتم ببعض العمال دون آخرين، ومشاكل المسؤولين أولى.

هذا وفي المقابل أكد البعض (27.26%) على أن الإدارة تهتم بمشاكلهم.

جدول رقم (76) أحقية العامل لمعرفة كل المعلومات المتعلقة بالمصنع

توزيع أفراد العينة معرفة المعلومات	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	30.90	07	12.72	08	14.54	32	58.26
لا	09	16.36	04	7.27	10	18.18	23	41.81
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	%100

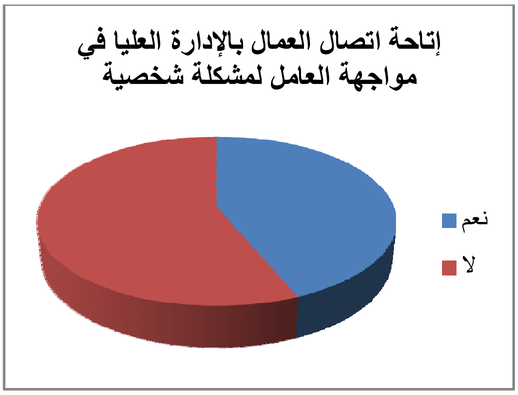


إن انسياب المعلومات بالاتصالات الرسمية يعتبر أمرا ضروريا، وإعلام العامل والاهتمام به كعنصر فاعل في التنظيم يحقق توحد الأهداف والفهم المتبادل، كما أنه يسد أبواب الشائعات والتأويلات، وهذا ما أثبتته نماذج تسييرية أولها النموذج الياباني الذي يجعل من العامل شريكا حقيقيا في المؤسسات وفي سؤال عن حرية وأحقية العامل في امتلاكه للمعلومات المتعلقة بالمؤسسة. كانت النسبة الغالبة وهي 58.16% تؤكد أن العمال يرون أن لهم الحق في معرفة المعلومات المتعلقة بهم لأنهم جزء من المؤسسة ولكنهم يؤكدون أن الإدارة لم تعط لهم هذا الحق.

في حين أن 41.81% منهم قد أكدوا أنهم ليس لديهم حق لمعرفة كل المعلومات.

جدول رقم (77) إتاحة اتصال العمال بالإدارة العليا في مواجهة العامل لمشكلة شخصية

توزيع أفراد العينة اتصال العمال بالإدارة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	18.18	06	10.90	08	14.54	24	43.62
لا	16	29.09	05	9.09	10	18.18	31	56.36
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.72	55	100

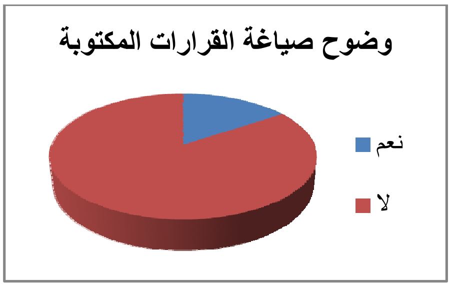


عدالة الإدارة وحرية العامل تتمثل فيما يتاح للعامل من منافذ تمكنه من الإدلاء برأيه أو الاحتجاج أو استرداد حقوقه إذا ما واجهته مشكلة، لا مع العامل، ولكن مع المسؤولين المباشرين حيث أن كثيرا ممن هم في المستويات التنفيذية قد تواجههم مشكلات تتعلق بعدم قدرتهم على أخذ حقوقهم كاملة، وإن واجهتهم مشاكل مع من يترأسونهم لا يجدون سندا قويا يدافع عنهم خاصة وأن ثقة العامل في ممثليهم قد اهتزت بحسب ما تم الكشف عنه سابقا، وفي البحث عن قدرة العامل إذا ما واجهته مشكلة مع مستوى إداري أول كانت الإجابة بالنفي في الغالب بنسبة 56.36% وأن العامل يجب أن يمر بالمستويات الإدارية. في حين علق البعض أن النقابة هي قانونيا الوسيط الأساسي بين العامل والإدارة ولكنها اليوم لا تقوم بمهامها.هذا وقد أكد 43.62% أنا العامل يمكن أن يبلغ انشغالاته للمستويات العليا.

3-3 (المكاشفة الشفافية) والاتصال:

جدول رقم (78) وضوح صياغة القرارات المكتوبة

توزيع أفراد العينة وضوح القرارات بسبب عدم الوضوح		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		14	30.43	04	8.69	13	28.26	31	67.38
لا	اللغة	03	6.52	03	6.52	02	4.34	08	17.38
	الأسلوب	02	4.34	01	2.17	02	4.34	05	10.85
	نوع الخط	01	2.17	00	00	01	2.17	02	4.34
	المجموع	06	13.04	04	8.69	05	10.86	15	32.60
المجموع النهائي		20	43.47	08	17.38	18	39.11	46	100



ملاحظة: يرجع تقلص أعداد المبحوثين إلى 46 بدل 55 بتوزيع في الغزل 20 بدل 26، النسيج 08 بدل 11 إلى عدد الأميين غير المعنيين بهذا السؤال نظرا لأنهم لا يستطيعون قراءة الإعلانات المكتوبة.

تدل قراءة الأرقام في الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين في المؤسسة يقرون بوضوح ما يعلن لهم كتابيا بنسبة 67.38% وهذا يتوافق مع ما قيل في الوحدات الإنتاجية المختلفة.

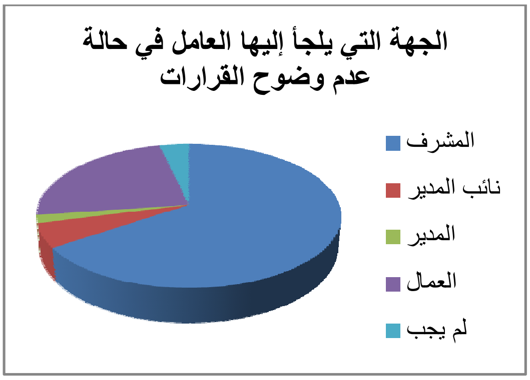
أما نسبة 32.60% فقط تؤكد عدم وضوحها. وأغلب نسبة توضح بسبب ذلك هي طبيعة اللغة بنسبة 17.38% من المجموع الكلي ثم تليها نسبة 10.85% المرتبطة بالأسلوب.

وإذا ما ربطنا هذه الدلائل الإحصائية بالجدول رقم (74) المبين لـــ طبيعة القرارات المعلنة للعاملين لتم هم وضوح القرارات. لأن العامل بداية اكتسب خبرة لسنوات عديدة من العمل وإضافة إلى أن القرارات المعلنة للعامل ذات طابع آمري يتعلق بأوقات العمل في الغالب. ولذلك فهي تعد واضحة.

جدول رقم (79) يبين الجهة التي يلجأ إليها العامل في حالة عدم وضوح القرارات

توزيع أفراد العينة الجهة الموضحة للقرارات	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المشرف	20	36.36	04	7.27	12	21.81	36	65.44
نائب المدير	023	3.63	00	00	01	1.81	03	5.44
المدير	00	00	00	00	01	1.81	01	1.81
العمال	04	7.27	06	10.90	03	5.45	13	23.62
لم يجب	00	00	01	1.81	01	1.81	02	3.63
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.70	55	%100

الجدول السابق يبين أن القرارات واضحة لدى العامل غالبا، لكن السؤال الذي يطرح إذا لم يفهم ما يعلن للعامل إلى من سيلجأ، وتبين من خلال هذا الجدول أن العامل يلجأ في العادة إلى مسؤوله المباشر وهو المشرف بنسبة 65.44% تليها مباشرة

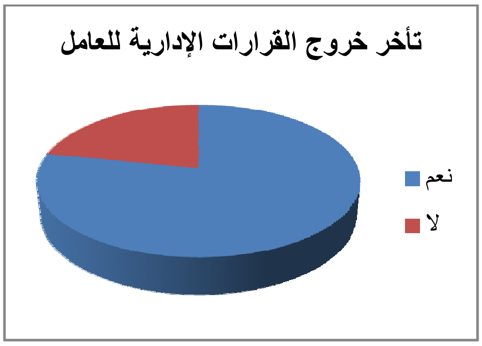


نسبة 23.62% المقابلة للزملاء أي العمال حيث
يلجأ العامل إلى زميله الأكثر منه خبرة وعلما للاستفسار.

والملاحظ أن توزيع النسبة السابقة على الوحدات فيها تباين وما يوضحها هو وحدة النسيج التي يؤكد فيها العمال توجههم في الغالب إلى بعضهم للاستفسار وطلب التوضيح بنسبة 10.90% تقييم هذه الدلائل الإحصائية يبين أن الجهتان الأساسيتان التي يتوجه إليها العامل هي المشرف المباشر والزملاء. أما التوغل في المستويات الأخرى والتدرج إلى المدير فهو صعب نسبيا وهذا ما يتوافق مع ما سبق من شعور العامل بوجوده عوائق للاتصال.

جدول رقم (80) تأخر خروج القرارات الإدارية للعامل:

توزيع أفراد العينة تأخر القرارات الصادرة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	18	32.72	10	18.18	15	27.27	43	78.18
لا	08	14.54	01	1.81	03	5.45	12	21.81
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	%100

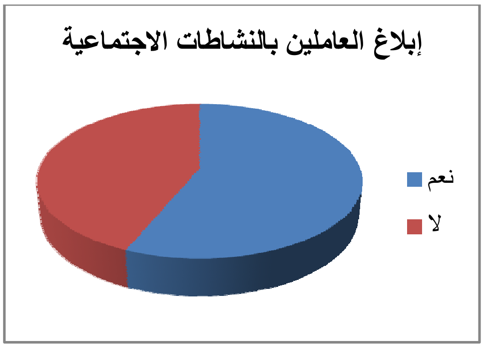


من المعلوم أن مادة الاتصال الأولية ومحمولاته وهي الرسالة الاتصالية التي تعبر عن القرارات والمعلومات الخاصة بالعمل، التي تصل من المرسل إلى المستقبل والمعلومات وهذه المحمولات الاتصالية تفقد أهميتها إذا ما وصلت إلى المستقبل في وقت متأخر، أي بعد رواج كثير من الشائعات أو سماع المعلومة في حد ذاتها من طرف المستقبل عبر الطرق الاتصالية غير الرسمية، ولما طرح السؤال إلى المبحوثين حول ما إذا كانت المعلومات والقرارات الإدارية تصل متأخرة عما يتم سماعه

كان جواب الأغلبية الكبرى بأن القرارات تتأخر عن وقتها المحدد بنسبة 78.18% وقد علق العمال عن بعض تلك النماذج في القرارات حول الأجر حيث تم تناقل معلومة زيادة الأجر بين الوحدات المختلفة ولكن لم تتم الزيادة. وامتعاض العاملين واضح وشجبهم لعدم الاهتمام بالعامل وتنقيح تلك المعلومة ، كما أكد العمال على أن كثيرا من القرارات نسمعها ثم يتم إصدارها وأن القرارات تدرس حسب مصلحة المسؤولين لا الإداريين. إضافة إلى تأخر القرار هو تغييب للمعلومة للتمويه وحين الرجوع لأصحاب القرار الإداري في مقابلة مع بعض المسؤولين الإداريين كمدير الموارد البشرية ونائب مدير وحدة الغزل وغيرهما، تم تأكيد على أن القرارات في الغالب تأتينا من الأعلى وبحلول الشركات القابضة مركزية القرارات. حتى أنهم أيضا ليسوا براضين عما يحدث وأن الأجر صحيح.

جدول رقم (81) إبلاغ العاملين بالنشاطات الاجتماعية

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	12	21.81	7	12.72	12	21.81	31	56.34
لا	14	25.45	04	7.27	06	10.90	24	43.62
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	100



تشريحا لطبيعة المعلومات الصادرة عن الإدارة كمصدر فوقي يعزز الاتصالات النازلة، وإتماما لاكتشاف قيمة الشفافية كقيمة من النسق القيمي الإداري.

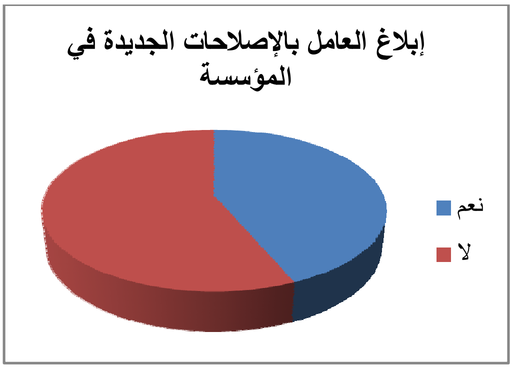
وبعد التعرف على بعض مكونات المحمولات الاتصالية في الجداول السابقة تم التساؤل عما إذا كان العامل يبلغ النشاطات الاجتماعية كالرحلات والمخيمات الصيفية أو لقاءات اجتماعية ترفيهية فكانت الإجابة بأن الأغلبية 56.34% بينوا أن العامل يبلغ تلك النشاطات إن وجدت. وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا من طرف الباحثة حيث تزامن جزء

من الدراسة الميدانية مع العطلة الصيفية حيث وجدنا في لوحة الإعلانات إعلانا عن المخيم الصيفي وإجراءاته (كالسعر، اليوم، المحل).

في مقابل ذلك كانت نسبة 43.62% تؤكد عدم وصول الإعلانات إليها وتمثل الثلث وحدة الغزل.

جدول رقم (82) إبلاغ العامل بالإصلاحات الجديدة في المؤسسة

توزيع أفراد العينة تأخر القرارات الصادرة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	20	05	9.09	08	14.54	24	43.63
لا	15	27.27	06	10.90	10	18.18	31	56.36
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.72	55	100



من المعروف أن أي مؤسسة لها دورة حياة وتمر بمراحل مختلفة تناسبا مع ما يحيط بها من تبدلات على المستوى المجتمعي سواء ما تعلق بالجانب المادي كما ونوعا أو الجانب المعنوي كصياغة قوانينها وتبديل إستراتيجيتها ومخططاتها.

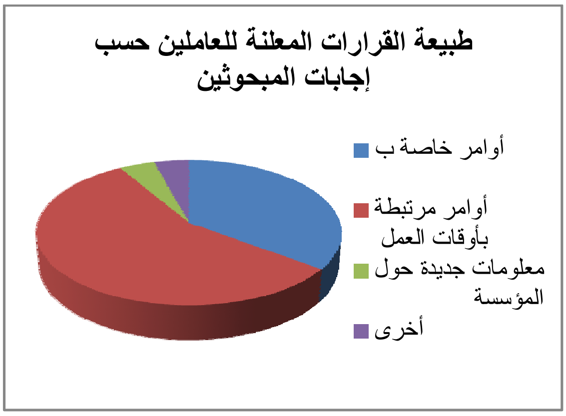
وقد مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعديد من المراحل والإصلاحات التي أخذت شكلا تراتبيا، ولا شك أن اختيار المؤسسة محل الدراسة كان مبنيا على ذلك، إذ هذه المؤسسات تعد نموذجا للتحول المتكرر الذي مس المؤسسات عموما والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.

وعن تلك الإصلاحات تم سؤال العامل عما إذا كانت تبدى له أو يعلم بها مسبقا فكان الجواب عكس ما تم الكشف عنه في الجدول السابق وهو أن 56.36% أكدوا عدم إعلامهم بتلك الإصلاحات في توافق واضح في الرأي بين الوحدات. وكان تعليقهم الجانبي بأن

الإدارة لا تأخذ قدرات العامل بعين الاعتبار، وأنها تتخوف من المشاكل ولذلك تكتم المعلومة، أو أنها تحتكر المعلومة هذا وأقر الباقي 43.63% أنهم يعلمون بتلك الإصلاحات مسبقا.

جدول رقم (83) طبيعة القرارات المعلنة للعاملين حسب إجابات المبحوثين

توزيع أفراد العينة تأخر القرارات الصادرة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أوامر خاصة بالانتاجية	21	29.57	00	00	04	5.63	25	35.2
أوامر مرتبطة بأوقات العمل	16	22.53	10	14.08	14	19.71	40	56.33
معلومات جديدة حول المؤسسة	00	00	00	00	03	4.22	03	4.22
أخرى	01	1.40	01	1.40	01	1.40	03	4.22
المجموع	38	53.50	11	15.49	22	31	71	100

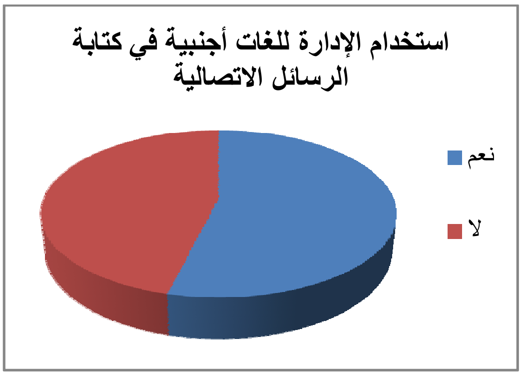


تأكيدا لما سبق يوضح هذا الجدول أن القرارات المعلنة تدور في أغلبها حول الأوامر المرتبطة بأوقات العمل بنسبة 56.33% تليها نسبة 35.2% المتعلقة بالأوامر الخاصة بالإنتاجية .

أما ما يخص المعلومات الجديدة المتعلقة بالمؤسسة فالآراء حولها تكاد تنعدم بنسبة 4.22% وهذا يتوافق والجدول السابق هذه النسب تدل على أن اهتمام الإدارة منصب حول العمل والإنتاج وهذا ما أكدته أرقام سابقة.

جدول رقم (84) استخدام الإدارة للغات أجنبية في كتابة الرسائل الاتصالية

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	25.45	05	9.09	12	21.81	31	56.35
لا	12	21.81	06	10.90	06	10.90	24	43.61
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.71	55	%100



إن فعالية الاتصال تكمن في تحقيق الفهم المشترك بين المرسل والمستقبل لمضامين الرسائل الاتصالية، وأكبر إعاقة تعيق فعالية الاتصال وتعبر عن غياب قيمة الشفافية الاتصالية للإدارة هو استعمالها للغة لا تتناسب ومقدرة المستقبل على فهمها كما تتابع خصائصه الثقافية والتعليمية خاصة وأن طبيعة المستقبل كما تبين من خلال تحديد خصائص العينة أن المستوى التعليمي للعمال مستوى متدني يحتاج إلى تعامل خاص خاصة في ظل غياب اللقاءات المباشرة ولقد تبين من خلال البيانات الكمية أن الإدارة تكتب أحيانا باللغة الأجنبية وبالضبط الفرنسية وهذا ما أكدته نسبة 56.35% وهذا يرجع في الغالب إلى ازدواجية اللغة التي تقترن بما خلفه الاستعمار من جهة، وإلى تكوين الإطارات الإدارية. وهذا ما يجعلهم أكثر استخداما للغة الفرنسية في التعاملات اليومية الشفوية في المقابل نجد أن 43.61% من العمال المبحوثين قد فندوا ما سبق وأكدوا عدم استخدام الإدارة للغات الأجنبية، وقد لمست الباحثة أن الإعلانات المكتوبة والمتاحة في فترة البحث الميداني كانت باللغة العربية، وبعضها الآخر كانت بالفرنسية ولكنها قديمة لفترة التسعينيات.

رابعا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفعل التحفيزي

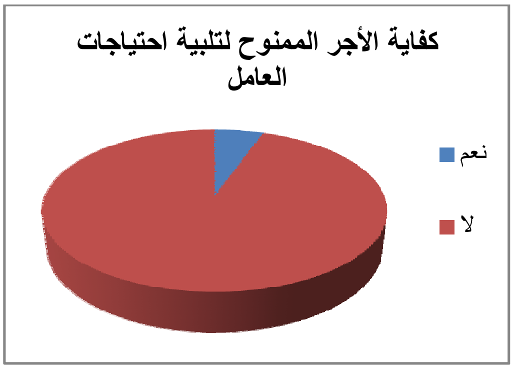
1) العدالة التوزيعية والتحفيز.

1-1/ العدالة والتحفيز المادي.

أ/ الأجر.

جدول رقم (85) كفاية الأجر الممنوح لتلبية احتياجات العامل

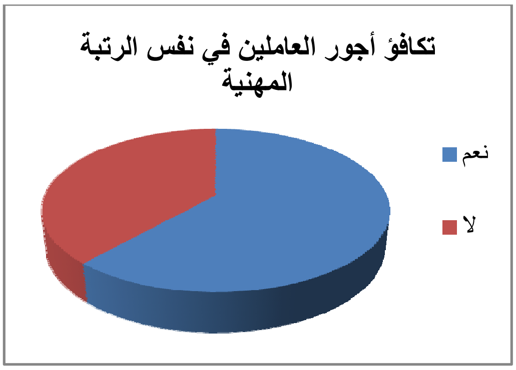
توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	1.81	01	1.81	01	1.81	03	5.43
لا	25	45.45	10	18.18	17	30.90	52	94.53
المجموع	26	47.26	11	20	18	31.71	55	100



يعبر الأجر عن المقابل المادي للجهد المبذول وقد أكدت القوانين في التشريع الجزائري الأجر كحق من حقوق العامل مثبت في نصوص القانون والأنظمة الداخلية للمؤسسات، ومن أمثلتها ما نص عليه قانون 90-11 المؤرخ في أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل في المادة 80 منه أن "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل". وقد تمت ملاحظة عدم الرضا على العامل حيث الحديث عن الأجر وهذا ما أثبتته النسب في الجدول أعلاه حيث أن الأغلبية الكبرى تؤكد عدم كفاية الأجر لتلبية حاجيات العاملين وأن الأجر زهيد مع أن المصنع دائم الإنتاج. وهذا بنسبة 94.53% بتعداد 52 من 55 مفردة، في حين أن ثلاث مفردات فقط قد أبدوا ارتياحهم للأجر الذي يتقاضونه.

جدول رقم (86) تكافؤ أجور العاملين في نفس الرتبة المهنية

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	30.90	07	12.72	10	18.18	34	61.18
لا	09	16.36	04	7.27	08	14.54	21	38.17
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	%100



من مؤشرات العدالة أن توزع الامتيازات المادية بتساو بين العمال في نفس المرتبة أو السلم المهني وقد يظهر للوهلة الأولى أنه من المنطقي أن توزع الأجور بتساو بين العمال في نفس الدرجة وهذا ما أكدته 61.18%، واللافت بعد مقابلة بعض العمال هو غياب فهم كيفية توزيع الأجور وهذا لعدم إدراكهم بالقوانين الموجودة ولذلك يظهر التساوي للعامل، لكن في مقابلة عمال لهم خبرة وتجربة وإطلاع تم الكشف عن الكثير من المتغيرات الوسيطية التي تؤكد عدم وجود العدالة.

حيث أكد هؤلاء أن الخطأ ليس في توزيع الأجور بقدر ما هو خطأ في توزيع الدرجات. حيث أن الدرجات بين الوحدات لأصناف العمال كانت متساوية مع أن نسبة الخطورة والظروف المحيطة تختلف فقد تمت المساواة بين عامل لا تحيط به خطورة كبيرة بعامل آخر عمله كله وسط المواد الكيميائية والظروف الفيزيقية السيئة والخطيرة. وبالتالي وزع نفس الأجر عليهم مع أن القانون يمنح للعامل منحة تتناسب مع حدة الخطورة وهي بدورها منحت بالتساوي وربطت بالأجر القاعدي لا بنسبة الخطورة.

وهذا أيضا ما أكده أحد رؤساء المصالح في وحدة التجهيز أنه يجد صعوبة كبيرة في تقديم الأجور للعمال بتقاريره لأنه في كثير من الأحيان ينقل عاملا من مكان إلى مكان

آخر حسب ما تقتضيه حاجة المنصب الشاغر وقد ينتقل عامل من منصب فيه درجة أكبر إلى درجة أدنى فيصعب على المسؤول تقييم أجره، كما قد ينتقل من مكان أقل خطورة إلى مكان أكثر خطورة في شهر دون آخر، ويبقى أجره ثابتا وهذا ليس عدلا كما يقر الأغلبية في هدها السياق أن تجديد الأجور ونسبة الخطورة يجب أن توضع من طرف عمال ومختصين عايشوا وضعية العامل ويعرفون طبيعة العمل ومخاطره، لا من طرف الإداري الذي لا يمر مطلقا بالعمل وبالتالي فهو يجهل ما يواجه العامل كل مرة ويأجره بحسب هواه.

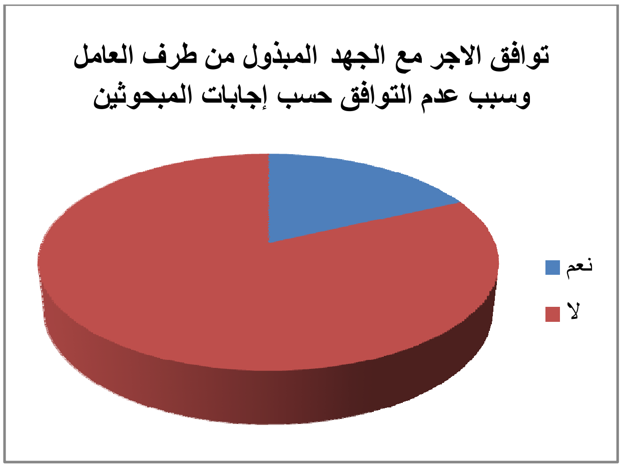
هذا وقد أكد بعض العاملين من أنهم وبعد نقص عدد العمال أصبحوا يعملون في مناصب ويتقاضون فيها أجرا أقل من ذلك المنصب.

جدول رقم (87) توافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العامل وسبب عدم التوافق

(حسب إجابات المبحوثين)

	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع		سبب عدم توافق الأجور مع الجهد المبذول	ت	%
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
نعم	02	3.63	04	7.27	04	7.27	10	18.18			
لا	24	43.63	04	12.72	14	25.45	45	81.81	تحديد الأجور عن خارج المؤسسة	12	25.53
									الإدارة لا تبالي بالعمال	23	48.93
									لا توجد عدالة في توزيع الأجور	12	25.53
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	100		47	100

من المعروف على المستوى العالمي أن الأجور تمنح تناسبا مع طبيعة العمل وساعاته وظروفه وخطورته.



وقد تم التساؤل عما إذا كان الأجر مناسب لسد احتياجات العامل وكان الجواب بالأغلبية الساحقة 94.53% بأنه غير كاف نظرا لغلاء المعيشة وتعدد المصاريف وصعوبة العيش وإذا كان السؤال السابق يتعلق بارتباط أجر العامل بخارج المؤسسة، فالسؤال الحالي يتعلق بعلاقة الأجر الممنوح بالجهد المبذول في المؤسسة.

ولا ضير التذكير بأن العامل يتواجد في العمل ثماني ساعات متواصلة وفي أغلب الحالات هو يقوم بعمله خاصة في بعض الوحدات فالجهد المبذول جهد كبير تحت ظروف فيزيقية صعبة بحسب ما لوحظ ميدانيا.

وفي سؤال العامل عن توافق الجهد المبذول مع ما يمنح من أجر تم الجواب باستنكار بـــ 81.81% بتعداد 45 عامل من جملة 55 وتلك النسبة موزعة أيضا بنفس الكيفية عبر الوحدات تدل على عدم توافق الأجور مع الجهد المبذول.

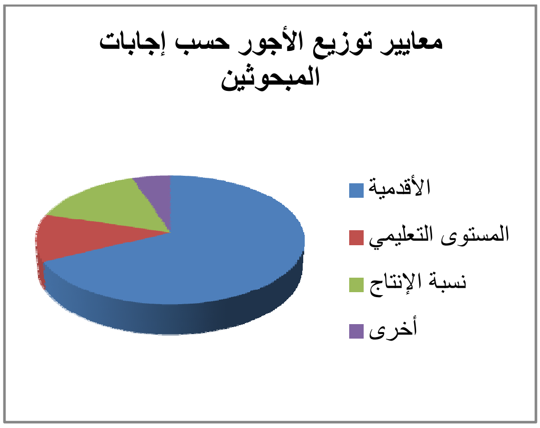
وعن رأي المبحوثين حول سبب عدم التوافق كان الجواب بأن الإدارة لا تبالي بالعمال بنسبة 49%.

ونسبة 25.53% أكدت أن الأجور تحدد من الخارج ونفس النسبة سجلت مقابل عدم وجود عدالة في توزيع الأجور.

وللتأكد من صحة هذه الاحتمالات توجهنا إلى المسؤولين الإداريين ومنهم مدير الموارد البشرية فلم ينكروا أن الأجور منخفضة ولا تتوافق مع الجهد المبذول وقد أكد المسؤول أن الأجر قد حدد من طرف الشركة القابضة التي يقع مقرها بالجزائر العاصمة، كما أن الغزل والنسيج صنفت كصناعة خفيفة ولذلك كان أجر العمال فيها زهيدا، إضافة إلى أنه يقر أن المسؤولين في المصنع اليوم يعانون من نقص المواد الأولية و إلزاميات تسليم الطلبات للمؤسسة العسكرية فالضغط ولّد الاهتمام بالإنتاج دون الجانب الاجتماعي للعمال.

جدول قم (88) معايير توزيع الأجور حسب إجابات المبحوثين.

توزيع أفراد العينة معايير توزيع الأجور	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الأقدمية	19	32.20	07	11.86	14	23.72	40	67.79
المستوى التعليمي	00	00	03	5.08	04	6.77	07	11.86
نسبة الإنتاج	05	8.47	03	5.08	01	1.69	09	15.24
أخرى	02	3.38	00	00	01	1.69	03	5.07
المجموع	26	44.05	13	22.02	20	33.87	59	99.99



إتماما لبعد الأجر كمؤشر حقيقي للفعل التحفيزي وللعدالة التوزيعية في الوقت نفسه كان السؤال عن معايير توزيع الأجر ضروريا وقد أجاب المبحوثون على أن المعيار الأساسي للمفاضلة في توزيع الأجور هي الأقدمية بنسبة 67.79% مع أن ملاحظة الباحثة قد أكدت تذمر واستهجان المبحوثين للأجور المعطاة وقد توضح مما طرح من أسئلة سابقة أن الأقدمية صحيح تعبر عن المعيار الأول بتوزيع الأجور ولكن حتى الأقدمية لم تؤخذ مأخذ الجد في التوزيع لأن فوارق الدرجات بسيط في السلم المهني وبالتالي الزيادات بسيطة جدا والفوارق في الأجور طفيف سواء الذي عمل ثلاثين عاما أو الذي يمتلك من الخبرة عشر سنوات وقد أبدى عديد من العمال تذمرهم حول الأجر القاعدي للعامل خاصة العمال المقبلين على التقاعد حيث أكدوا أن الزيادات المقدمة حسب الأقدمية قليلة جدا وسبب ذلك –حسب رأيهم- كيما يبقى أجر التقاعد زهيدا

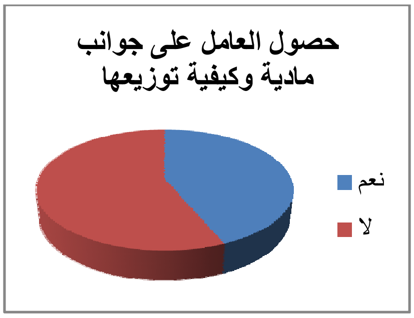
بعد الأقدمية –وحسب الجدول- المعيار الثاني لتقديم الأجور هو تغير نسبة الإنتاج (15.24%) مع أن الكثير من العمال يفندون ذلك ويؤكدون على أن الأجور ثابتة ولو ارتفعت نسبة الإنتاج كما أشارت النسبة الباقية وهي 11.86% أن المستوى التعليمي معيار للتغيير في الأجور، وهذا ما لمسته الباحثة ميدانيا حيث تزامنا الحضور الميداني مع إدراج قانون لزيادة الأجر حسب الشهادة وهذا يراه العمال إجحافا في حق العمال القدامى الذين لا يملكون أي شهادات ومستواهم العلمي متدني حيث قال أحدهم "حنا للي هزينا المصنع ولكن ما **يهتموش** بينا واللي جاء جديد ما **يخدمش** بزاف ويسلك بزاف.

ب/المكافآت:

جدول رقم (89) حصول العامل على جوانب مادية وكيفية توزيعها

توزيع أفراد العينة حصول العامل على حوافز مادية وكيفية توزيعها		الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	بالتساوي	07	12.72	06	10.90	03	5.45	16	29.07
	حسب الإنتاج	00	00	00	00	02	3.63	02	3.63
	كيفية التوزيع مبهمة	02	3.63	00	00	04	7.27	06	10.9
	المجموع	09	16.36	06	10.90	09	16.36	24	43.63
لا		17	30.90	05	9.09	09	16.36	31	56.35
المجموع		26	47.26	11	20	18	32.72	55	100

يعتبر التحفيز المادي من ضرورات تلبية الاحتياجات الإنسانية فهو عند المبحوثين يحتل أعلى درجات سلم أولوياتهم حسب ما تبين في الجداول السابقة نظرا لغلاء المعيشة والأجر الزهيد الذي



لا يتناسب مع جهودهم حسب رأي المبحوثين.

وإضافة للأجر المبذول، تعد المكافآت شكلا ضمنيا يدعم ويحفز سلوك العامل. وهذا مثبت علميا، كما أنه مثبت علميا أيضا ما لأهمية التنوع في المكافآت في تحفيز العامل وتعديل سلوكه.

وعند سؤال العامل عما إذا كان قد تحصل على حوافز مادية كانت الأغلبية تؤكد أنها لم تتحصل على مكافآت بنسبة 56.35% وحين مقابلة أحد المسؤولين وهو نائب مدير وحدة الغزل أكد أن العامل يأخذ مكافآت ولكن مدمجة مع الأجر فهو ينالها شهريا وهذا ما جعل العامل لا ينتبه لما يحصل عليه من مكافآت، هذا وقد أكدت نسبة مقاربة للنسبة الأولى (43.63%) أن العامل يتحصل على حوافز مادية –وحسب رأيهم- هي توزع بالتساوي بنسبة 29.07% كما أن النسبة الثانية تؤكد أن كيفية التوزيع مبهمة (10.9%).

أما عن ارتباط المكافأة بنسبة الإنتاج فقد كان تعداد مفردتين فقط يقر بذلك لأن هناك شبه إجماع على أن الإنتاج يزيد وليست هناك مكافآت وأن المكافآت التي أضيفت كانت بعد إضراب لمدة ستة أيام في 2010.

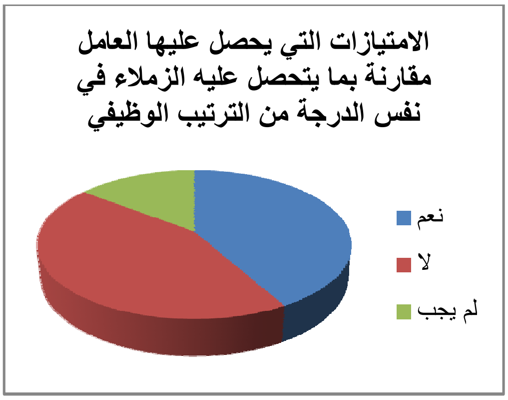
وعند مقابلة أحد المسؤولين الإداريين (نائب مدير وحدة الغزل) أكد على أن العامل يأخذ 20% من الأجر القاعدي ما يسمى بمكافآت PRC prime de rendement collective وهي مكافأة الإنتاج الجماعي. وهي في الأصل ترتبط بالإنتاج وليس بالأجر ولكنها تنسب إلى الأجر كي يتم ثباتها شهريا

والملاحظ أيضا أن هذه المكافآت تلغى من الأجر إذا ما تم غياب العامل ثلاثة أيام في الشهر غير مبررة ولو منفصلة.

جدول رقم (90) الامتيازات التي يحصل عليها العامل مقارنة بما يتحصل عليه الزملاء في نفس الدرجة من الترتيب الوظيفي

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	18.18	05	9.09	08	14.54	23	41.81
لا	12	21.81	06	10.90	06	10.90	24	43.61
لم يجب	04	7.27	00	00	04	7.27	8	14.54
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.71	55	%100

إذا كانت هناك نسبة لا بأس بها من العمال قد أقرت بتوزيع المكافآت على العمال، فقد تم التساؤل عما إذا كانت الامتيازات المقدمة للعمال فيها عدل ومساواة بين الزملاء في الوحدات المختلفة والذين لهم نفس الدرجة في الترتيب الوظيفي، وقد كان الجواب في النسب الغالبة (43.61%) يؤكد عدم وجود توزيع عادل بين العمال وتأكيد ذلك كان



واردا أيضا في كل من وحدتي الغزل والنسيج بينما وحدة التجهيز فكانت النسبة الأكبر مقابلة لــ نعم وسبب عدم العدل في توزيع المكافآت حسب ما بينه العمال هو وجود المحسوبية والروح العشائرية الطاغية في المصنع كما أنهم يؤكدون أن التعامل مع عامل في ورشة في الغزل أقل من آخر في النسيج. فالإدارة لا تعدل

كما أفاد البعض الآخر بقولهم إذا لم يكن هناك عدل في توزيع الأجور فكيف يكون هناك عدل في توزيع المكافأة أو الامتيازات والخلل حسب الدرجات، وفي نفس السياق

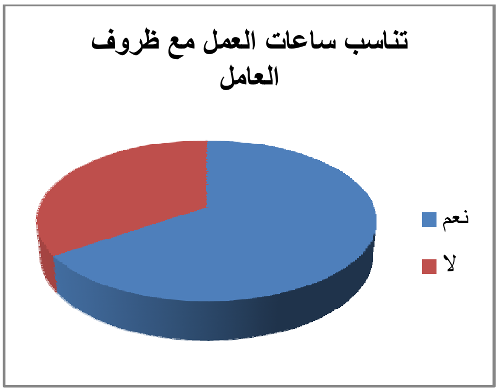
وفي مقابلة أجريت مع رئيس الصباغة والطباعة أفاد أن فارق الدرجات حسب المنصب أوقعه هو أيضا في مشاكل إعطاء الامتيازات للعامل، حيث ومع قلة العمال في الآونة الأخيرة، تم تغيير العامل أو دورانه في العمل. ولأن كل منصب له درجة في السلم يختلف فرئيس المصلحة يجد صعوبة في تقييم العامل وإعطائه امتيازات وحسب ما قال المكافآت تؤخذ على حسب الأجر القاعدي لا على حسب نسبة الإنتاج أي على حسب الدرجات لا على حسب إنتاج العامل وأنه لا توجد قوانين يمكن من خلالها توزيع المهام توزيعا عادلا وبالتالي وقع خلل في توزيع المهام وتقديم الامتيازات حسب الاستحقاقات

هذا وقد أجابت نسبة 41.81% من العمال على أن هناك عدل في توزيع الامتيازات فيما أحجمت نسبة 14.54% عن الإجابة.

ج/العدالة وتوزيع الأعمال:

جدول رقم (91) تناسب ساعات العمل مع ظروف العامل

توزيع أفراد العينة ساعات العمل مناسبة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	29.09	08	14.54	12	21.81	36	65.45
لا	10	18.18	03	5.45	06	10.90	19	34.53
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.71	55	%100



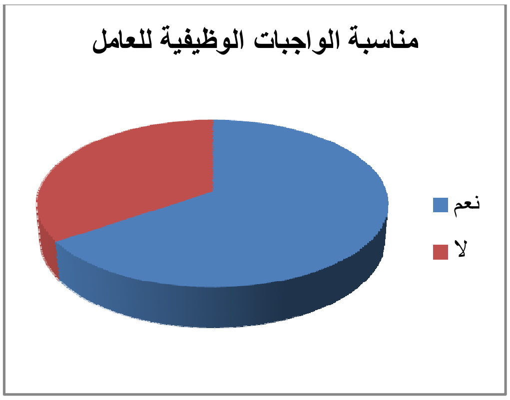
من المعلوم أن انتساب العامل للمؤسسة يتضمن الخضوع لنظامها الداخلي هذا النظام الذي يختلف في خصائصه الفرعية من مؤسسة إلى أخرى ومن ضمن تلك الخصائص الفرعية توقيت العمل، أو ساعات حضور العامل في التنظيم.

في مركب النسيج أي التنظيم محل الدراسة هناك توزيع يتميز بوجود ورديات صباحية ومسائية ونهارية وهي من الخامسة صباحا إلى الواحدة زوالا، من الواحدة زوالا إلى التاسعة ليلا ومن الثامنة صباحا إلى الرابعة عصرا. بمعدل ثماني ساعات لكل وردية وباختلاف تلك الورديات في كل وحدة وحين سؤال المبحوثين عما إذا كانت ساعات العمل مناسبة أقر الأغلبية أنها مناسبة بنسبة 65.45% وهذا ما لمسته الباحثة في زياراتها المتكررة حيث يسود المصنع جو أسري ضمن مجموعات عمل خاصة في بعض مصالح التجهيز أين يكون تقسيم العمل خاضعا للمسؤول المباشر وفيه وجد العمال راحتهم. في الحديث، تحضير الأكل، وكثير من الأمور التي لا يتسع المقام لذكرها وفي هذا السياق أورد كثير من المبحوثين تأكيدهم أنهم تكيفوا مع المصنع وأنهم يقضون فيه أكثر ما

يقضونه في خارجه، فهم لا يعرفون خارج المصنع كما يعرفون داخله كما يقر البعض. وفي مقابل ذلك أكدت نسبة 34.53% أن ساعات العمل غير مناسبة وأنهم حسب قول بعضهم يعيشون في سجن. لأنهم يعملون بشكل متواصل وأن حقهم في الراحة لا يتجاوز النصف ساعة خاصة في الغزل والنسيج.

جدول رقم (92) مناسبة الواجبات الوظيفية للعامل

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	29.09	07	12.72	13	23.63	36	65.44
لا	10	18.18	04	7.27	05	9.09	19	34.54
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.72	55	100



امتداد للسؤال السابق كان التساؤل عما إذا كانت الواجبات المكلف بها العامل مناسبة، فكانت الأغلبية تقر بمناسبتها بنسبة 65.44% وهي كذلك بالنسبة لجميع الوحدات واللافت أن جواب العامل مقترن بسنوات خبرته حيث أن العامل الذي يمتد عمله حتى الثلاثين عاما قد حقق نوعا من الألفة بينه وبين منصبه وواجباته، فأصبحت إدمانا بالنسبة إليه.

وفي المقابل تقر نسبة 34.54% أن تلك الواجبات غير مناسبة نظرا للضغط الذي يعايشه العامل، إذ أن عدم توفر اليد العاملة جعل الضغط كبيرا على العامل.

كما أكد الكثير من العمال خاصة كبار السن أن الضغط عليهم أكبر من العمال الأصغر سنا والمسؤولون حسب هؤلاء يتعذرون بأن كبار السن هم أكبر خبرة وبالتالي

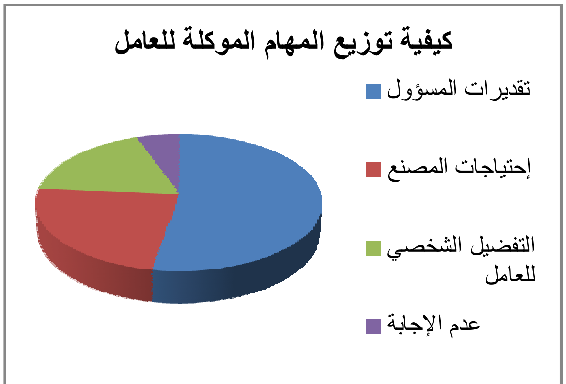
يجب أن يتحملوا مسؤولية الإنتاج مع أن هذه الفئة من العمال تشتكي من معاناتهم من الضوء و الحساسية ومرض العيون و الصدر نظرا للظروف الفيزيقية السيئة.

جدول رقم (93) كيفية توزيع المهام الموكلة للعامل

توزيع أفراد العينة كيفية توزيع المهام على العمال	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تقديرات المسؤول	13	23.63	9	16.36	07	12.72	29	52.71
احتياجات المصنع	09	16.36	00	00	04	7.27	13	23.63
التفضيل الشخصي للعامل	02	3.63	01	1.81	07	12.72	10	18.16
عدم الإجابة	02	3.63	01	1.81	00	00	03	5.44
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.71	55	%100

من المعلوم أن القدرة تختلف من إنسان إلى آخر، وما يستطيعه إنسان قد لا يطيقه الكثير.

قدرة العامل أيضا تأخذ نفس الدلالة، وتخضع بالتالي القدرة للرغبة والميل والاستعداد و التأهيل.

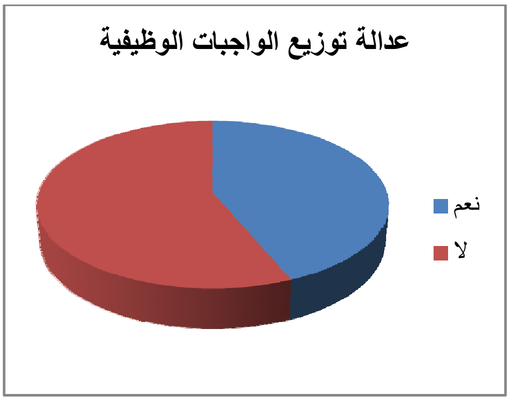


وعن التساؤل حول ما إذا كان للعامل الحق في الاختيار امتدادا لرغباته واستعداداته وكيفية توزيع المهام بين العمال تبين أن المسؤول المباشر وتقديراته هي الأساس في التوزيع بنسبة 52.71% فيما أكدت نسبة 23.63% من المبحوثين أن احتياجات المصنع هي أساس توزيع المهام، فيما أشارت نسبة 18.16% أن العامل هو الذي يفضل.

وفي تعليقات جانبية أكد العمال أنهم يذهبون إلى منصب عملهم مباشرة لأنه تعودوا على ذلك نتيجة لسنوات الخبرة الطويلة.

جدول رقم (94) عدالة توزيع الواجبات الوظيفية

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	13	23.63	04	7.27	07	12.72	24	43.62
لا	13	23.63	07	12.72	11	20	31	56.35
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	100



إذا كان توزيع المهام حسب ما سبق يرتبط بالدرجة الأولى بتقديرات المسؤول المباشر، ومع أن العامل يقر بأن الواجبات الوظيفية مناسبة له وسبب ذلك اعتياده عليها إلا أن العامل أو بالأحرى أغلبية المبحوثين (56.35%) أكدوا عدم وجود عدالة في توزيع المهام والواجبات الوظيفية، وأن ذلك راجع حسب رأيهم إلى القرابة حيث تم الحديث عن استقالة كثير من المنتسبين للتنظيم يملكون مستوى تعليمي عال (مهندس) لأجل غياب العدالة بين العمال سواء في المهام أو في توزيع الأجور.

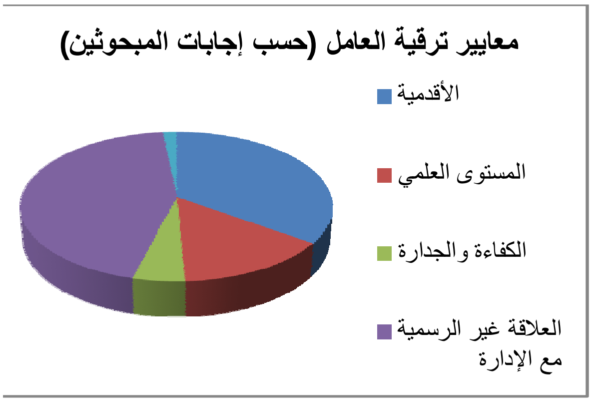
في المقابل نجد 43.62% من العمال قد أكدوا عكس ذلك.

2-2/ القيم والتحفيز المعنوي:

أ/ الترقية:

جدول رقم (95) معايير ترقية العامل (حسب إجابات المبحوثين)

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الأقدمية	11	17.46	04	6.34	07	11.11	22	34.92
المستوى العلمي	01	1.58	01	1.58	07	11.11	09	14.28
الكفاءة والجدارة	1	1.58	01	1.58	01	1.58	03	4.76
العلاقة غير الرسمية مع الإدارة	13	20.63	07	11.11	08	12.69	28	44.43
القانون	00	00	00	00	01	1.58	01	1.58
المجموع	26	41.25	13	20.61	24	38.07	63	%100



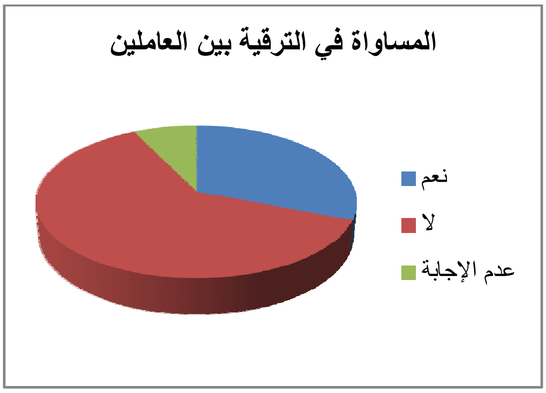
للتحفيز أو الحفز كما هو معلوم أنواع عديدة منها المادي والمعنوي، والمادي يتمثل في الأجر أو المكافآت المادية، أما المعنوي فيتمثل في الاحترام والتقدير والثناء، وقد يدخل ضمن النوعين أبعاد أخرى كالترقية في المصنع فهي تحمل في الآن نفسه دلالة مادية ودلالة معنوية أيضا.

ولأن متغير الترقية مهم كمؤشر حقيقي ظاهر ومعلن، ولأنه عند العامل دليل إهتمام إداري، فقد تم تتبعه بالتساؤل عن معاييره أولا للبحث في علم العامل بذلك، ثم البحث في عدالة الترقية في ذاتها فيما يلي من جدول.

والجدول الحالي يعبر عن معايير الترقية حسب إجابات المبحوثين وأول نسبة وأعلاها سجلت في تأكيد أن العلاقة غير الرسمية بين الإدارة والعمال هي المعيار الأساسي لرفع درجات العاملين (44.43%) وتليها نسبة 34.92% تؤكد على الأقدمية ثم نسبة 14.28% تؤكد على المستوى العلمي فيما أخذ كل من الكفاءة والجدارة، وطبق القانون أقل النسب (4.76% للأولى و1.58% للثانية). فيما أكد العمال على أن المسؤول هو الذي يرقي كيفما شاء.

جدول رقم (96) المساواة في الترقية بين العاملين

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	08	14.54	03	5.45	06	10.90	17	30.90
لا	16	29.09	08	14.54	10	18.18	34	61.81
عدم الإجابة	02	3.63	00	00	02	3.63	04	7.26
المجموع	26	47.72	11	20	18	32.71	55	%100

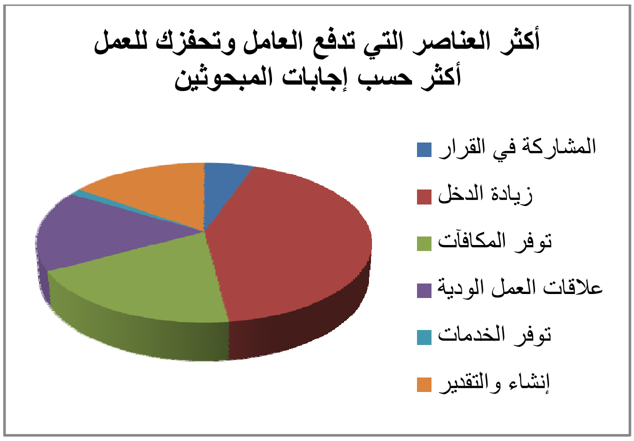


يبين الجدول أعلاه أن 61.81% من العمال تؤكد عدم وجود عدالة في ترقية العمال ومرد ذلك حسب المبحوثين أن العلاقات غير الرسمية مع الإدارة كالقرابة، والمحسوبية، والعروشية والجهوية هي السبب في غياب العدالة كما أن ميل المسؤول لعامل دون آخر هو سبب أساسي للترقي.

في حين أن 30.90% تؤكد وجود عدالة ومساواة بين العمال في الترقي.

جدول رقم (97) أكثر العناصر التي تدفع العامل وتحفزه للعمل أكثر حسب إجابات المبحوثين

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المشاركة في القرار	01	1.36	01	1.36	02	2.73	04	5.47
زيادة الدخل	18	24.65	07	9.58	06	8.21	31	42.45
توفر المكافآت	07	9.58	00	00	07	9.58	14	19.17
علاقات العمل الودية	05	6.84	01	1.36	06	8.21	12	16.43
توفر الخدمات	01	1.36	00	00	00	00	01	1.36
إنشاء و التقدير	03	4.10	05	6.84	03	4.10	11	15.06
المجموع	35	47.89	14	19.15	24	32.83	73	%100



تنبه الكثير من العلماء إلى أن الإنسان له احتياجات تختلف من فرد إلى آخر في ترتيب سلمي يحدد أولويات كل احتياج بالنسبة للفرد ذاته، ومن بين العلماء الذين أكدوا أهمية. الاهتمام بتلبية الاحتياجات الإنسانية لدفع للسلوك "مازلو" الذي رتب سلم الاحتياجات الإنسانية من الأدنى إلى الأعلى كالحاجة المادية (الأكل و الشرب) والحاجة إلى الأمن،...

وكبحث في حاجات العامل الأساسية حاولت الدراسة ترتيب أولويات تلك الحاجات ترتيبا سلميا من الأعلى إلى الأسفل، حيث تم وضع بدائل تحفيزية أثبتت قدراتها كدوافع أساسية للسلوك تجمع بين الأنواع المادية، والمعنوية، وتم الكشف عما يلي:

- أخذ بديل الزيادة في الدخل أكبر نسبة 42.46% وهذا يتوافق مع ما لوحظ سابقا حيث أبدى العمال تذمرهم حول الأجور المقدمة وفي المصنع والتي لا تتوافق مع الجهود المبذولة،- ثاني نسبة كانت مقابلة لتوفير المكافآت بنسبة 19.17% وهي أيضا لا تتعارض مع التذمر الواضح بين طرف العمال حول المكافآت والامتيازات المقدمة لهم.

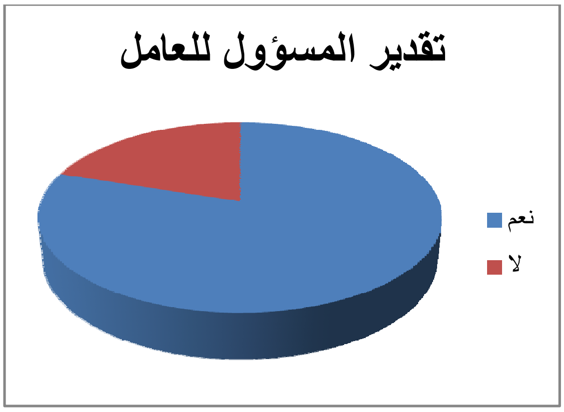
والملاحظ أن كلا من الأجر والمكافآت تدخل في نطاق التحفيزات المادية.

ومع ذلك كان هناك نصيب للتحفيز المعنوي ببدائل علاقات العمل الودية التي يسودها الاحترام والتقدير (16.43%) وأيضا النسبة المقاربة وهي بديل الثناء والتقدير (15.06%) فيما كان الحظ الأدنى لكل من المشاركة في اتخاذ القرار (5.47%) وتوفر الخدمات (النقل وغيره...) 1.36%.

وهذا دليل على أن ترتيب الأولويات يبدأ بالمادي وهو أكثر دلالة وتحفيز للعامل ثم المعنوي، وهذا راجع لما يحيط بالعامل من ظروف معيشية وأيضا لتدني أجره مقابل ما يبذله من جهد.

جدول رقم (98) تقدير المسؤول للعامل

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	22	40	08	14.54	14	25.45	44	80
لا	04	7.27	03	5.45	04	7.27	11	20
المجموع	26	47.27	11	20	18	32.72	55	%100



إمتدادا للسؤال السابق تم التساؤل عن تقدير وإحترام المسؤولين للعاملين وقد أكد 80% من العمال أن هناك إحترام من طرف المسؤول وهذا في ارتفاع في نسبة نعم في جميع الوحدات، في حين أن 20% من العمال يؤكدون عدم وجود علاقات طيبة مع المسؤولين وهذه نسبة ليست بالهينة.

وإذا ما تم تأمل النتائج السابقة في الجداول حول توزيع المهام والترقيمات وغيرها يتبين عدم رضا العامل على المسؤولين وهذا يطرح التساؤل هل تقدير العامل من طرف المسؤول ناتج عن شخصية المسؤول أو عن خضوع العامل وطاعة المسؤولين التامة لخوفهم من العقاب بسبب ما تبين من الجداول السابقة، وما لاحظته الباحثة أيضا حين مقابلة المسؤولين من محاولة تعديل الإجابات وخفت الصوت واللين إذا ما دخل مسؤول لموقع المقابلة.

جدول رقم (99) توفير الرؤساء لحلول عادلة للتنظيمات والشكاوى

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	20	5	9.09	08	14.54	24	43.63
لا	08	14.54	6	10.90	08	14.54	22	40
لم يجب	07	12.72	00	00	02	3.63	09	16.35
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.72	55	%100

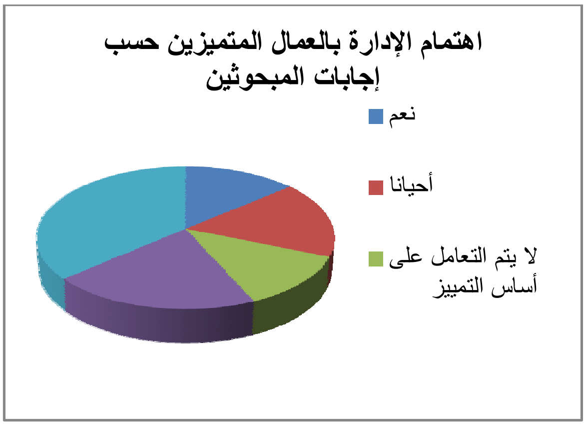


في جدول سابق المعنون بمعالجة القرارات الإدارية للمشاكل المطروحة كان جواب الأغلبية بتأكيد عدم توافق القرارات مع المشكلات التي تمس العامل وتبعا لهذا المؤشر تم التساؤل ما إذا كانت الحلول المقدمة للعامل فيها عدل في مواجهة المشاكل المطروحة، فكانت إجابة العاملين بأن 43.63% تؤكد أن ما يعرض على المسؤولين يتم مواجهته بتساو وذلك لأن ما يقدم من مظالم هي بسيطة لأن العامل في الغالب لا يعترض ويلتزم الصمت حتى أن البعض يؤكد أنه يعمل ويسكت ولو كانت حقوقه مهضومة. في المقابل أن 40% يؤكدون -وهي نسبة مقاربة جدا للنسبة الأولى- أن الرؤساء لا يتعاملون مع مظالم العمال وشكواهم بعدالة بل يهتمون بمن له علاقة طيبة بالإدارة أو له موالاة قرابية لأحد المسؤولين.

2-3/الحرية والتحفيز

جدول رقم (100) اهتمام الإدارة بالعمال المتميزين حسب إجابات المبحوثين

اهتمام الإدارة بالعمال	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع		لماذا لا تهتم الإدارة بالعمال المتميزين	ت	%
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
نعم	05	9.09	04	7.27	02	3.63	11	20			
أحيانا	07	12.72	01	1.81	06	10.90	14	25.43			
لا	14	25.45	06	10.90	10	18.18	30	54.53	لا يتم التعامل على أساس التميز	06	17.64
									لا يتم التعامل بعدالة	10	29.41
									تهتم الإدارة بالعمال الموالين لها	18	52.94
									أخرى	00	00
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.71	55	100%		34	100



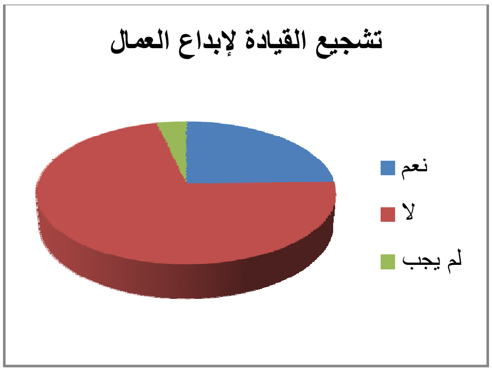
هذا وقد أجابت نسبة 20% بأن الإدارة تهتم بالعمال المتميزين.الاهتمام بالإبداع و المبادأة أمر ضروري وعامل أساسي في الوقت الحالي للحفز ودفع العامل لإخراج طاقاته ومكبوتاته في ولأن لأي اجتماع إنساني فيه من التفاضل

والتنوع و العلو والفوارق في القدرات يحتم ورة الإهتمام بتلك الفوارق.

وفي التنظيم محل الدراسة تم التساؤل عن الاهتمام بالعمال المتميزين فكانت الإجابة بنسبة عالية وهي 54.53% أكدوا أنه لا يوجد إهتمام. وعن سبب ذلك وحسب إجابات المبحوثين أكدت نسبة 52.94% أن الإدارة تهتم بالعمال الموالين لها. وأن التعامل لا يتم بعدالة بنسبة 29.41% ثم أن التعامل في المصنع لا يتم على أساس التميز بنسبة 17.64% وفي تعليقات جانبية للعمال أكدوا أن العامل لا يعتبر شيئا ضروريا، وأن الإهتمام هو بالدرجة الأولى مرتبط بالإنتاج لا بالعمال، ثم أن العمال يتشابهون وليس هناك تمييز بينهم، "كل العمال كيف كيف، كيف اللي يعمل كيف اللي ما يعملش" وان الإهتمام كبير بأبناء العمومة والأقارب لا على أساس المبدعين والمتميزين في العمل.

جدول رقم (101) تشجيع القيادة لإبداع العمال

توزيع أفراد العينة	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	07	12.72	00	00	07	12.72	14	25.44
لا	17	30.90	11	20	11	20	39	70.90
لم يجب	02	3.63	00	00	00	00	02	3.63
المجموع	26	47.23	11	20	18	32.72	55	%100



اتضح من جدول سابق أن الاهتمام بالعامل المتميز غير وارد في التنظيم محل الدراسة، وإتماما لذلك السؤال طرح سؤال آخر حول ما إذا كانت القيادة تدعو للإبداع وفتح باب حرية الابتكار ودعم الأفكار المتميزة لدى العمال، فكان الجواب بالأغلبية الساحقة 70.90% ينفي الاهتمام بالإبداع أيا كان نوعه. بالأفكار أو بالعمل الملموس وهذا يدعم ما قيل سابقا حول عدم تشجيع الإدلاء بالرأي لصنع القرار والاكتفاء بآراء القيادة العليا والملاحظ في هذا البعد أن هناك إجماع في وحدة النسيج بعدم الإهتمام بالإبداع بتعداد 11 مفردة وهي التعداد الكلي للمبحوثين في وحدة. هذا وقد فندت نسبة 25.44% ذلك تأكيد الإهتمام بإبداع العاملين في حين أحجمت نسبة 3.63% عن الإجابة.

جدول رقم (102) مساهمة نظام الحوافز المقدم من طرف المصنع في تلبية احتياجات العمال

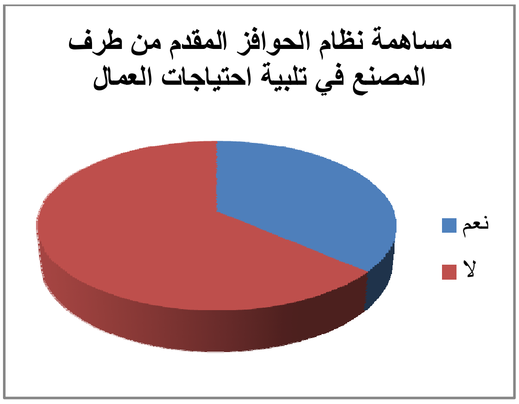
مساهمة لنظام الحوافز لتلبية الاحتياجات	الغزل		النسيج		التجهيز		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	12	21.81	02	3.63	06	10.90	20	36.34
لا	14	25.45	09	16.36	12	21.81	35	63.62
المجموع	26	47.26	11	20	18	32.71	55	%100

إن امتعاض العمال من نقصان الأجور المقدمة في المؤسسة واستهجانهم واضح وملاحظ ووارد بالدلائل الإحصائية السابقة. وإذا كانت المؤسسة تقدم مكافآت ونظام حوافز المبينة في القانون الداخلي للمؤسسة والتي أوردها أحد المسؤولين نائب مدير وحدة النسيج بالنيابة، هي كالتالي:

- منحة الأقدمية: IEP
- منحة الإنتاج الجماعي: PRC
- منحة الأكل: ICR
- منحة الخطورة Prime de nuisance
- منخة النقل

وهي تضاف إلى الأجر الذي يمنح للعامل ومع كليتها إلا أنها تعد بسيطة جدا. وأغلبها ينسب إلى الأجر القاعدي.

فمثلا منحة الأقدمية العشر سنوات الأولى



تضرب في 1.5% من الأجر القاعدي والعشر سنوات الثانية تضرب في 2% من الأجر القاعدي والحاصل يعد قليلا جدا إذا كان الأجر القاعدي قليل وهذا ما سيتضح بعرض سلم الدرجات والأجور القاعدية ففي الملاحق ومثله منحه الإنتاج الجماعي التي تنسب هي أيضا للأجر القاعدي بنسبة 20% وهذا حسب أدلاء المسؤولين الإداريين.

إذا كانت هذه المنح المقدمة للعامل. تم سؤاله عما إذا كانت كافية لتلبية إحتياجاته، فكان الجواب بأن الأغلبية (63.62%) تؤكد عدم كفايتها، وحتى أن البعض منهم أكدوا على أنهم لو وجدوا عملا آخر لتركوا المصنع، في حين وجدت الباحثة أن نماذج من العمال يعمل دواما آخر، ومثاله عامل في حمام شعبي لتحقيق الكفاية وسد حاجيات العائلة خاصة من له عدد كبير من الأولاد. في المقابل نسبة 36.34% فقط من أكدوا كفايتها.

خاتمة

خاتمة:

احتلت القيم مساحة ليست بالقليلة من الاهتمام داخل حقل المشتغلين بالعلوم الإنسانية و الاجتماعية، لأنها من المفاهيم الحضارية الكبرى، التي تتصل بكل الوحدات الاجتماعية،وهي ضرورية على المستوى الكلي، وأيضا على المستوى الجزئي، ومنها التنظيم كحقل خصب للقيمة وتشكيل أفعاله، الدراسة السابقة تعبر عن تنبيه لوجود علاقة بين القيم والأفعال التنظيمية المختلفة، إذ تتصل الأفعال بالفاعلين وبالتالي بتقييمهم وما يدركونه من عمليات القيادة، الاتصال و التحفيز وغيرها ورؤيتهم للآخرين.

العمليات تتصل بجانب اجتماعي، أو تلتف حول قيم أدلها الإدارة بفاعليها والتي تنعكس مباشرة على طريقة سير الأفعال التنظيمية .

إذن مدخل الإدارة بالقيم يبدأ من الإدارة العليا بتبنيها سلوكا قياديا موجها بمجموعة من القيم التي تجمع حولها المنظمة في نظام متكامل من القيم، فتتصل وتحفز وتوجه و تراقب، من خلال الاستناد لتلك القيم.

لذلك ومن خلال المعلومات المرتدة عن سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة والذي تُشتق من قيمهم ومفاهيمهم الخاصة المستمدة من القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة يمكن تحديد نظم العمل وإجراءاته وقواعده الحاكمة وخطط المنظمة وسياساتها.

إضافة إلى أن إدخال الآخرين في الحسبان لا يكفي لكي يكون الفعل اجتماعيا، بل يجب أن يدل الفرد بفعله على أنه فهم توقعات ورغبات الآخرين، كيما يحدث الاتساق القيمي الذي يحمل أبعادا من الانسجام والتناسق، فيراعى التوجيه القيمي في بناء وصياغة نظريات التنظيم. كما أن الاهتمام بالإدارة بالقيم كمدخل مهم يضفي على الأفعال توجيها متجانسا، الاهتمام بالقيم وحدها غير كاف لأنها في الأساس تتصل بمرجعية، وأهمية تأصيل مصادر القيم هي ضرورة ابتدائية للإدارة بالقيم.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، دط،الإسكندرية، دار المعارف الجامعية،1986.
2. معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، الأردن، دار الشروق، 1997.
3. ياس خضر البياتي : النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 2002.
4. محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص217.
5. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي،ط1، بيروت، دار ابن حزم للطباعة النشروالتوزيع،2002.
6. مالك بن نبي : المسلم في عالم الاقتصاد ، الجزائر ، دار الفكر ، ط3، 1987 .
7. محمد باقر الصدر: الإنسان المعاصر و المشكلة الاجتماعية، إيران، مجمع الشهيد الصدر العلمي و الثقافي، 1987.
8. علي القريشي : التغير الاجتماعي عند مالك بن نبي ، الزهراء للإعلام العربي، 1989.
9. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال جامعة منتوري، 2006.
10. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد لطلاب، ط7، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991.
11. صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006.
12. ناتاليا يفريموفا وتوفيق سلوم: معجم العلوم الاجتماعية، ط1، موسكو، دار التقدم ، 1992.
13. أسامة كامل، محمد الصيرفي ، إدارة العلاقات العامة،البحرين ، مؤسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، 2006.
14. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، 1993.
15. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دط الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية،2003.

16. السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، دون دار نشر ولا بلد نشر،1992.
17. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير ، وهران، دار الغرب للنشر و التوزيع، 1998.
18. أحمد محمد الطبيب : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1،1999.
19. طلعت ابراهيم لطفي : علم الاجتماع الصناعي ،القاهرة ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، دت.
20. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة ، الإسكندرية ، منشأة المعارف،1993.
21. موسى خليل : كتاب الإدارة المعاصرة : المبادئ – الوظائف - الممارسة،.، بيروت، مجد المؤسسة الامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2005.
22. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999.
23. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة لعلم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
24. محمد مسلم : مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، الجزائر ، دار قرطبة، 2007.
25. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا،الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،1998.
26. مرغاد لخضر: الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، القاهرة،إيتراك للنشر والتوزيع، 2006.
27. محمد علي محمد: مجتمع المصنع،بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
28. علي عسكر و جعفر يعقوب العريان : السلوك البشري في مجالات العمل، الكويت، منشورات ذات_السلاسل، 1982.

29. عبد اللطيف محمد خليفة: ارتقاء القيم، سلسلة عالم المعرفة، العدد 160، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون والآداب، 1992.
30. حميد خروف وآخرون: الإشكالات النظرية و الواقع ، مجتمع المدينة نموذجا ، قسنطينة، دار البعث ،1999 .
31. مساعد بن عبد الله المحيا: القيم في المسلسلات التلفازية، الرياض، دار العاصمة للنشر والتوزيع، 1994.
32. جميل صليبا: المعجم الفلسفي، ج2 ، بيروت، الكتاب اللبناني، 1982..
33. عبد الله الفيفي : في نقد القيم.مقاربات تخطيطية لمنهاج علمي جديد،بيروت، الانتشار العربي،2006.
34. الربيع ميمون: نظرية القيم في الفكر المعاصر، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1980.
35. أحمد المهدي عبد الحليم : تعليم القيم فريضة غائبة في نظم التعليم، أبحاث مؤتمر المناهج التربوية و التعليمية في ظل الفلسفة الإسلامية و الفلسفة الحديثة. المعهد العالمي للفكر الإسلامي،1990.
36. ناصر الدين الأسد : القيم بين الخصوصية و العمومية ،مؤتمر الثقافة و القيم ، المؤتمر الثقافي العربي السابع، بيروت، دار الجيل،2002.
37. نادية محمود مصطفى وآخرون : العلاقات الدولية في الاسلام .مدخل القيم إطار مرجعي لدراسة العلاقات الدولية في الاسلام،ج2، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، 1999.
38. عبد السلام السعدي: تدريس مفاهيم قيم حقوق الانسان ضمن المناهج التعليمية، الدار البيضاء، دار الثقافة،2001.
39. فوزية دياب: القيم والعادات الاجتماعية:، القاهرة ، مكتبة الاسرة ، 2003.
40. ماجد الزيود : الشباب و القيم في عالم متغير، الأردن ، دار الشروق، 2006.
41. كمال التابعي: الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية، القاهرة ، دار المعارف، دت.
42. محمد احمد بيومي: علم اجتماع القيم، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية،2004.
43. مجدي زكي الجلاد: تعلم القيم وتعليمها : عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.

44. سمير خطاب: التنشئة السياسية والقيم، مصر الجديدة ، إيتراك للنشر والتوزيع،2004.
45. ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، طرابلس ، الجامعة المفتوحة، 2002.
46. ع
بد الرزاق جلبي : الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع . الإسكندرية .
47. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين.بيروت، دار الغرب الإسلامي،2006.
48. جميل صليبا : المعجم الفلسفي ،ج1، بيروت، الشركة العالمية للكتاب، ينظر في سنة النشر.
49. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006.
50. محمود سليمان العدلان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.عمان، دار
.
51. مراد زعيمي : دراسات في تسيير الموارد البشرية، دارة الأفراد، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2008.
52. نيقولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع: ترجمة محمود عودة وآخرون.
53. جون ركس: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، الإسكندرية، منشأة المعارف، دت .
54. غي روشيه: مدخل إلى علم الاجتماع العام؛ الفعل الاجتماعي،.تعريب، مصطفى دندشلي، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات و النشر،1983
.
55. سامية محمد جابر : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، د ت .
56. معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع: الأردن، دار الشرق للنشر و التوزيع، 1997.

57. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 1986.
58. قباري محمد اسماعيل: مناهج البحث في علم الاجتماع : مواقف و اتجاهات معاصرة، الإسكندرية، منشأة المعارف، دت.
59. محمد علي محمد: المفكرون الاجتماعيون، بيروت، دار النهضة العربية،1982.
60. عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، سوريا، دار الرضا للنشر، 2006.
61. بوفلجة غيات : مقدمة في علم النفس التنظيمي ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، 2006.
62. إعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
63. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2009.
64. علي الشرقاوي، التنظيم، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، د.ت.
65. معن خليل عمر: الضبط الاجتماعي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
66. أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
67. محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها- القاهرة، عالم الكتب، 1998.
68. ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.

69. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
70. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية- مفاهيم وآفات-، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
71. محمد حسن العمايرة:مبادئ الإدارة المدرسية،الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999.
72. عمار بوحوش:-الاتجاهات الحديثة فهم الإدارة:الجزائر،المؤسسة الوطنية للكتاب 1984 .
73. حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003.
74. أمل مصطفى عصفور : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ،القاهرة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2008.
75. قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الإداري، الإسكندرية، منشأة المعارف 1982.
76. عبد المعطي محمد عساف :التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي ،الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002.
77. خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية .الجزائر ،جسور للنشر و التوزيع 2008.
78. 1. قيس محمد العبيدي :المفهوم و النظريات و المبادئ،الإسكندرية، الجامعة المفتوحة،1997.
79. عبد الوهاب ألمسيري: الفلسفة المادية و تفكيك الإنسان, دار الفكر دمشق 2003.
80. علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي ،القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
81. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1993.
82. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية 1999.
83. سعد عيد مرسي بحر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، الإسكندرية، دار .

84. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
85. فريدريك دبيلو تايلور: ماهي الإدارة العلمية، من كتاب ماتيسون/ ايقا نسيقس: كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 1999.
86. علي السلمي: السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1974.
87. محمد علي محمد :تاريخ علم الاجتماع، الإسكندرية ،دار المعرفة الجامعية، 2005.
88. . لوران فلوري،ماكس فيبر، ترجمة ,محمد علي مقلد ,بيروت ،دار الكتاب الجديد ، 2003.
89. عبد الله إبراهيم –الاتجاهات و المدارس في علم الاجتماع ،دراسة في فلسفة العلم(الابستمولوجيا) المغرب،المركز الثقافي العربي 2005.
90. ح ب هوغ دليفيك –أ / موران و آخرون :الجماعة السلطة و الاتصال ،ترجمة بيروت،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ط2 . 1996

91. علي ليلة: ماكس فيبر والبحث المضاد في أصل الرأسمالية المعاصرة، الإسكندرية، المكتبة المصرية، 2004.
92. محمد علي محمد :البيروقراطية الحديثة:الإسكندرية,دار الكتب الجامعية،1975.
93. عبد الله محمد عبد الرحمان :النظرية في علم الاجتماع،النظرية الكلاسيكية، الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية،2006.
94. قيس محمد العبيدي :التنظيم و النظريات و المبادئ ,طرابلس الجامعة المفتوحة 1997 . 1
95. أحمد عرفة ، سمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني. سلسلة الإدارة، دون تاريخ، دون دار النشر.
96. احمد زردومي:المعوقات الاجتماعية للتنظيم الاداري في المصنع الجزائري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير ، اشراف ،رابح حروش ،1985.
97. مراد زعيمي: وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية : الجزائر ، دار قرطبة ، 2008.
98. ألفن جولدنر: الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة وتقديم ، علي ليلة ، القاهرة ، المجلس الاعلى للثقافة ، 2004.

99. إيان كريب : النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس ، ترجمة محمد حسين غلوم، مجلة عالم المعرفة ، الكويت، العدد 244، 1999.

100. بوخرسية بوبكر: المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، عنابة،منشورات جامعة باجي مختار، 2006.

101. عبد السلام السعدي: تدريس مفاهيم قيم حقوق الإنسان ضمن المناهج التعليمية، الدار البيضاء، دار الثقافة، 2001.

102. عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم ، سلسلة عالم المعرفة، العدد 160، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

103. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي-التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب سنة .

104. عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس الاجتماعي، أصوله و مبادئه، بيروت، دار النهضة العربية.

105. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006.

106. سمير خطاب: التنشئة السياسية والقيم، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع 2004.

107. وفاء عبد الحليم محمود، القيم في فلسفة ماكس شيلر الاسكندرية.دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.

108. محمد بلفقيه، العلوم الاجتماعية ومشكلة القيم (تأصيل الصلة) المملكة المغربية، دار النشر.

109. أحمد المهدي عبد الحليم، تعليم القيم فريضة غائية في نظم التعليم، أبحاث مؤتمر المناهج التربوية والتعليمية، في ظل الفلسفة الإسلامية والفلسفة الحديثة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1990.

110. أسامة ظافر كبارة،برامج التلفزيون والتنشئة التربوية والاجتماعية للأطفال،.... 2003.

111. عبد العظيم نصر المشيخص، الانحرافات الجتماعية، مشكلات وحلول، ببيروت، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2005.

112. سوزان حرفي، عبد الوهاب المسيري، العلمانية الحداثة، العولمة، (حوارات) دمشق، دار الفكر، 2009. ص 105

113. سامية مصطفى الخشاب، دراسات في الاجتماع الديني (علم الاجتماع الديني) القاهرة، دار المعارف، 1988.

114. عبد المنعم الغزالي الجبيلي تاريخ الحركة العمالية والنقابية في العالم، بيروت متبة النهضة، دت.

115. أحمد زايد، علم الاجتماع ودراسة المجتمع، القاهرة، دون دار النشر، 2008.

116. دوركايم: قواعد المنهج في علم الاجتماع، تقديم عبد الرحمن بوزيدة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1990.

117. محمد عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، (النظرية الكلاسيكية)

118. .كريستيان بودلو، روجيه استابيليه، دوركايم والانتحار، تعريب أسامة الحاج، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1999.

119. مهى سهيل المقدم، محاكمة دوركايم في الفكر الاجتماعية الغربي، بيروت، دار النهضة العربية، 1992.

120. صلاح قنصوة، نظرية القيم في الفكر المعاصر، القاهرة، مكتبة دار الكلمة، 2002.

121. محمد عبد الله البر غي, محمود عبد الحميد مرسي:الإدارة في الإسلام:المملكة العربية السعودية, المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب،البنك الإسلامي للتنمية 1990.

122. عبد الله محمد عبد الرحمان , النظرية في علم الاجتماع ,النظرية الكلاسيكية , الإسكندرية , دار المعرفة الجامعية,2006.

123. [1])- ماتيسون إيفانسيفش: كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، عمان ، الأهلية للنشر والتوزيع،ط1 1999.

124. علي عبد الرزاق جلبي علم الاجتماع التنظيم الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية 1999.

125. محمد مسلم مقدمة في علم النفس الاجتماعي: الجزائر, دار قرطبة للنشر والتوزيع, 2007.

126. طريف شوقي ،محمد فرج:السلوك القيادي وفعالية الإدارة, القاهرة, دار غريب للنشر والتوزيع، 1992.

127. بوخريسة بوبكر وآخرون،دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر,2008.

128. هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافآت) عمان ,دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع 2007.
129. أبو النجا محمد العمري : الاتصال في الخدمة الاجتماعية,الإسكندرية,دار المعرفة الجامعية 1986.
130. مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ,الجزائر,المؤسسة الوطنية للكتاب 1992.

131. بوفلجة غيات :مقدمة في علم النفس التنظيمي ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية .

132. سيد عليوة :مهارات التفاوض,عمان,المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1987.

133. مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الجيزة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008.
134. سيد قطب: خصائص التصور الاسلامي ومقوماته، ط13، القاهرة ، دار الشروق، 1995.

المجلات و الدوريات:
1-بن عيسى محمد المهدي : ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 03، 2004.
2- مراد نعموني: علاقة القيم بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 01، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة البليدة،نوفمبر 2006.
3- محمد مصطفى الخشروم: دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
4-نائل عبد الحافظ العواملة: منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري: دراسة مقارنة ، مجلة الملك سعود / م 5 ، العلوم الإدارية (2). (1413-1993).

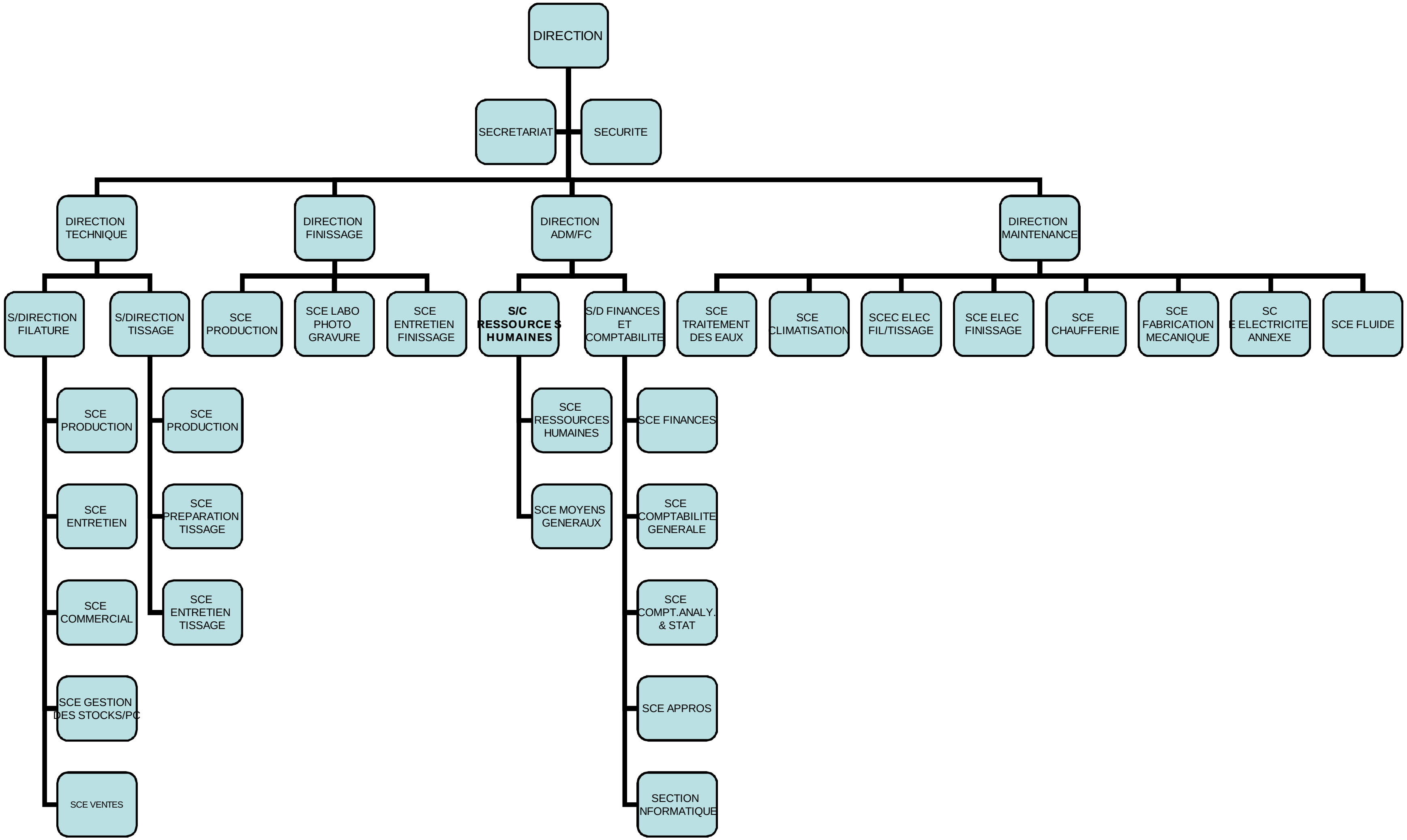
5- أحمد اليوسفي ، عبد المحسن يعساني: اختبار أثر العدالة التنظيمية و الثقة كمتغيرات وسيطةفي علاقة القيدة التحويلية و التبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة بحوث جامعة حلب –العدد 32- 2002
6- البنية والفعل
7-مجلة المنهاج,

المؤتمرات /
الثقافة و القيم
الثقافة و التسيير(علي)
أبحاث مؤتمر الم\عهد العالمي

الرسائل الجامعية
رسالة مصر
رسالة السودان
رسالة صونيا
رسالة الحاج دواق.
الكتب بالفرنسية:
1/آلان توران
2/ ميشال كروزييه.
3/ كتاب بوكرشة
4/ كتابي الأخضر.
5/ الفوتو كوبي نتاع المكتبة.
6/ الكتب الموجودة في الأنترنت.

الملاحق

ORGANIGRAMME EPE COTITEX BATNA



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
جامعة الحاج لخضر -باتنة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
قسم العلوم الاجتماعية.
شعبة علم الاجتماع و الديموغرافيا

استمارة بحث رقم:..............

النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي
دراسة ميدانية بمركب النسيج -باتنة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

إعداد الطالبة:
ليندة العابد.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
مولود سعادة.

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2012/2011 م

أولا / البيانات الشخصية:

1/ الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ).

2/ السن: - من 20 إلى اقل من 30 سنة ( ).

- من 30 إلى اقل من 40 سنة ( )
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ( ).
- من 50إلى اقل من 60 سنة ()
- من 60 فأكثر .

3/ المستوى التعليمي : - أمي☐ - يقرأ ويكتب☐ - ابتدائي☐

- متوسط☐- ثانوي☐- جامعي ☐.

4/ المستوى المهني: عامل بسيط☐- عامل مؤهل☐ - عامل متخصص☐.

5/ مدة العمل في المؤسسة: من 1 أقل من 5 سنوات ☐ – من5 إلى أقل 10سنوات ☐

- من10سنوات إلى أقل من15 سنوات ☐ - من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐
- من 20سنة إلى 25سنة ☐ - من 25 سنة إلى أكثر من 30 سنة ☐

ثانيا / بيانات متعلقة بالقيم بالفعل القيادي:

1/ بيانات متعلقة بقيمة المشاركة و الفعل القيادي:

6/ هل تطلب منك الإدارة الإدلاء برأيك في عملية صنع القرار؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟...

7- هل يقدم العمال اقتراحات للمسؤولين تخص العمل ؟ نعم ☐ أحيانا ☐ لا☐

- إذا كان نعم هل تؤخذ تلك الاقتراحات بعين الاعتبار؟ نعم ☐ لا☐

8- هل هناك مجالس خاصة لمشاركة العامل في اتخاذ القرار؟ نعم ☐ لا☐.

- إذا كانت الإجابة نعم هل يتم ذلك عن طريق : النقابة ☐ لجنة المشاركة ☐. أخرى تذكر.. .

9/ - هل هذه المجالس تمثل العمال بصفة جيدة؟ نعم ☐ لا☐

-إذا كان لا لماذا؟..

10 / كيف تتم التغييرات على مستوى المؤسسة ؟

عن طريق الأوامر والإلزام ☐ عن طريق الاقناع والتشاور☐ عن طريق التحفيز و المكافأة☐

2- بيانات متعلقة بقيمة الحرية و الفعل القيادي:

11- هل ترى أن للعامل الحق القانوني في المشاركة في اتخاذ القرار ؟ نعم ☐ لا☐

- إذا كان نعم هل أعطي له هذا الحق ؟ نعم ☐ لا☐

12/ هل للعامل الحرية لتقديم مقترحاته للإدارة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم كيف يتم ذلك: - عن طريق صندوق مقترحات ☐

-عن طريق الاجتماعات ☐

- عن طريق النقابة ☐

- أخرى تذكر ....

13/ هل للعامل الحق في تقديم شكواه لمدير المؤسسة إذا لم يتم إيجاد حلول لشكواه في المستويات الدنيا؟

نعم ☐ لا☐

- إذا كان لا لماذا؟...

14/ هل هناك اعتراضات على بعض القرارت الموجودة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان نعم لمن تقدم تلك الاعتراضات؟

- للمدير مباشرة ☐ للمشرف المباشر ☐ لا أحد ☐

15/ هل يسمح للعامل بالاعتراض على القرارات الإدارية؟ نعم ☐ لا☐

- إذا كان لا لماذا؟. هل هذا راجع إلى أن: - القانون لا يعطي الحق للعامل للاعتراض ☐

- الإدارة أعلم بالعمل وبالتالي قراراتها صحيحة ☐

- الإدارة لا تسمح بالاعتراض ☐

16/ في حالة رفض العمال لأي قرار هل تقوم الإدراة باستبداله ؟ نعم ☐ أحيانا☐ لا☐

- إذا كان الجواب لا هل تجبرك الإدارة على تنفيذه ؟

نعم ☐ لا☐

17/ هل يسمح للعمال بالتنقل أثناء أوقات العمل في مختلف الوحدات بلا ضرورة؟ نعم ☐ لا☐

18/ هل يغادر بعض العمال أماكن عملهم قبل وقت الانصراف؟ نعم ☐ لا☐

إذا كان نعم هل تتم مغادرتهم بعلم المسؤولين؟ نعم ☐ لا ☐

19/هل يُسمح للعمال في أوقات العمل بالحديث مع الزملاء ومجموعة العمل؟ نعم ☐ لا☐

إذا كان لا لماذا؟...

3/ **<u>بيانات متعلقة بالعدالة الإجرائية و الفعل القيادي</u>** :

<u>أ/ عدالة القرارت الإدارية:</u>

20/ هل القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصلحة العامة للمؤسسة؟ نعم☐ لا☐

- إذا كان لا لماذا هل هذا راجع لأن : - القرارت تخدم أغراض خاصة ☐

- القرارت تخدم فئة دون أخرى ☐

- أخرى تذكر ☐

21/ هل ترى أن القرارات الناتجة عن الإدارة تساعد في معالجة المشاكل المطروحة ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا☐

22/ هل يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية (تبريرات) عن استفساراتهم؟

نعم ☐ لا ☐

23/ هل يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بدون استثناء؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان لا لماذا هل هذا راجع إلى وجود : - علاقات ودية بين العمال و الإدارة ☐

-الروح العشائرية و القرابة بين العمال و المسؤولين ☐

- تبادل المصالح بين العمال و المسؤولين ☐

- أخرى تذكر... ☐

24/ هل تطبق كل إجراءات العقاب على كل العاملين بدون استثناء؟ نعم ☐ لا☐

25/ هل لديك اطلاع على القوانين الداخلية للمصنع ؟ نعم ☐ لا☐

- إذا كان لا لماذا؟ هل هذا راجع : لعدم علمك بوجود قانون خاص بالمصنع ☐

لعدم رغبتك في معرفة هذه القوانين ☐

لأن الإدارة لا تسمح لك بالإطلاع عليها ☐

أخرى تذكر .... ☐

26/ حسب ما تعايشه هل هناك تطابق بين ما تعرفه من القوانين الداخلية في المؤسسة وبين ما يحدث فعليا؟ نعم ☐ لا☐

27/هل يحاسبك المسؤولون في حالة غيابك أو تأخرك ؟ نعم ☐ لا☐

- في حالة الإجابة بنعم ما هو الإجراء السائد في المصنع للعقاب:

التأنيب الشفوي ☐ الإنذار ☐ الخصم من الأجر☐

إنزال الرتبة☐ الاستفسار☐ التهديد بفقدان المنصب☐

28/هل يحضر المسؤولون في الوقت المناسب: نعم ☐ أحيانا لا ☐

- إذا كان لا وأحيانا هل يحاسبون على التأخير؟ نعم ☐ لا☐ .

<u>ب/بيانات عن عدالة توزيع المهام و الاهتمام بالظروف المحيطة:</u>

29/هل أعباء العمل مقسمة بالتساوي بينك وبين زملائك؟ نعم ☐ لا☐

- إذا كان لا لماذا ؟..

30/هل ترى أن ظروف العمل المحيطة بك ملائمة ؟نعم ☐ لا☐

- إذا كان لا لماذا هل هذا راجع إلى أن : - الظروف مناسبة لطبيعة المنتوج ☐

-تقصير في إجراءات الأمن ☐

- تقصير من العامل في الاهتمام بالأمن.☐

- اخرى تذكر

31/ هل الإدارة تتكفل بتحسين شروط العمل و الاجراءات الأمنية في العمل؟ نعم☐ لا☐

في رأيك : بماذا تهتم الإدارة بالدرجة الاولى :

الإنتاج ☐ الآلات ☐ العمال ☐.

32/ هل هناك اشارات تجعلك تقول أن بالمؤسسة روح عشائرية تتحكم في تطبيق القوانين؟ نعم ☐ لا☐

لماذا؟...

ج/ بيانات متعلقة برؤية العامل للقيادة:

33/في رأيك لماذا ينفذ العمال الأوامر هل؟ - لخوفهم من المسؤولين ☐

- لخوفهم من العقاب (الخصم من الأجر) ☐

- لأنهم مقتنعون بعملهم ☐

- لولائهم للمؤسسة. ☐

ثالثا بيانات متعلقة بالفعل الاتصالي:

1/ بيانات متعلقة بقيمة الحرية و الاتصال:

34/في حالة امتلاكك لمعلومات تفيد المؤسسة أو رأيت خللا معينا قد يؤدي إلى مشكلة في المصنع هل

تمد الإدارة بالمعلومات لتدارك المشكل؟ نعم ☐ لا☐.

- إذا كانت الإجابة لا لماذا ؟ هل -

- لأنك لا تثق في الإدارة ☐ -لأن الإدارة لا ترحب باتصالك☐

- لخوفك من الإدارة ☐ -أخرى تذكر ☐

35/ في حالة الإبلاغ بالمشكلة هل تكترث الإدارة بذلك؟ نعم ☐ أحيانا لا☐

36/ لحل المشاكل المهنية هل تتوجه ؟

-للإدارة ☐ -النقابة ☐ -للمسؤول المباشر ☐ -القرابة و الصداقة ☐

37/ هل سبق وان قدمت شكوى : نعم ☐ لا☐

- إذا كان نعم هل وجدت ردا عليها؟ نعم ☐ لا☐

- إذا كان لا هل تعيد تقديم شكواك؟ نعم ☐ لا☐

38 /هل تتعرف الإدارة على ردود فعل العمال على القرارات التي تصدرها ؟ نعم ☐ لا☐

39/ هل تستطيع التعبير عن رأيك بكل حرية؟ نعم☐ لا☐

- إذا كان الجواب لا، هل لا يمكنك التعبيرعن رأيك ل: - خوفك من العقاب ☐

- لأن الإدارة لا تسمح لك بذلك ☐

- لخوفك من فقدان وظيفتك ☐

- إخرى تذكر .... ☐

40 /هل تشعر بوجود معوقات من شأنها حجب اسهامك في قرارات تتعلق بتلبية احتياجات العمال؟

نعم ☐ لا☐

<u>2/ بيانات حول قيمة العدالة و الاتصال</u>:

41 / كيف تبلغ الإدارة القرار للعمال؟

-لقاءات مباشرة☐ -عن طريق المشرف ☐ - طرف آخر☐.

42/ ما هي محاور اتصال الإدارة بالعمل : - طلب اقتراحات من العمال ☐ تانيب وعقاب☐

- توجيه أوامر ☐ أخرى ☐

43ما هو الأسلوب الغالب في الاتصال : كتابي☐ شفوي ☐ معا ☐.

44/ هل تهتم المؤسسة بمشاكل العاملين وشكاويهم؟ نعم☐ لا☐

إذا كان لا لماذا؟ ....

45/ هل لكل عامل الحق لمعرفة كل المعلومات المتعلقة بالمصنع؟ نعم☐ لا☐

46/ يضمن لك نظم المصنع حق الاتصال بالإدارة العليا إذا ما واجهتك مشكلة شخصية مع أصحاب النفوذ في العمل؟ نعم ☐ لا☐.

3/بيانات متعلقة بقيمة الشفافية و الفعل الاتصالي:

47/ هل صياغة القرار واضحة ومفهومة: نعم□ لا□

- إذا كان الإجابة بنعم هل هذا راجع : - للغة المستخدمة□
- للأسلوب□ - لطبيعة الخط المكتوب□.

48 /في حالة عدم وضوح القرار إلى من تلجأ لتوضيحه

-المشرف□ نائب المدير□ المدير□ العمال □

49/هل تستغرق الإدارة وقتا طويلا للخروج بالقرار؟ نعم ☐ لا☐

لماذا؟...

50/هل يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها؟ نعم ☐ لا☐

51/ في حالة اصلاحات جديدة داخل المؤسسة هل المؤسسة تبلغ العاملين بها؟ نعم ☐ لا☐

إذا كان لا لماذا؟..

52/هل طبيعة القرارات المعلنة للعاملين عبارة عن:

-اوامر ترتبط بالإنتاجية فقط☐ - هي أوامر ترتبط بأوقات العمل☐

-معلومات جديدة حول المؤسسة☐ - أخرى......................... ☐

53/ هل تستخدم الإدارة لغات أجنبية في كتابة رسائلها؟ نعم☐ لا☐

رابعا/ بيانات متعلقة بالقيم والفعل التحفيزي:

1/ بيانات متعلقة بالعدالة التوزيعية و التحفيز:

أ/ العدالة و التحفيز المادي:

- **الأجر:**

54/هل راتبك الشهري كاف لسد احتياجاتك ؟ نعم☐ لا ☐

55/هل الأجر الذي تتقاضاه مكافئ لأجور العاملين في نفس رتبتك ؟ نعم ☐ لا☐

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟...

56/هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب للجهد الذي تبذله؟ نعم☐ لا☐

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟ هل هذا راجع إلى أن - الاجر يحدد من خارج المصنع ☐

- الإدارة لا تبالي بالعمال وتستغل طاقاتهم ☐

- لا توجد عدالة في توزيع الاجور بين العمال ☐

57/ الأجور في المصنع تقدم على أساس :

الاقدمية☐ المستوى التعليمي ☐ نسبة الإنتاج☐ المكافأة☐

58/هل يتحصل العامل على حوافز مادية؟ نعم☐ لا ☐

- إذا كان نعم هل توزع - بالتساوي بين العمال ☐ -حسب الانتاج ☐

كيفية التوزيع مبهمة☐

59/هل الامتيازات التي تحصل عليها اقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملاؤك ذوو المرتبة الوظيفية نفسها؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان لا لماذا؟..

العدالة وتوزيع المهام:

60/هل تتناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة: نعم☐ لا☐

61/هل واجباتك الوظيفية مناسبة لك؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان لا لماذا؟..

62/هل المهام الموكلة للأفراد تقوم على : - تقديرات ورغبات المسؤولين☐

- احتياجات وخطط المصنع ☐

- التفضيل الشخصي للعاملين ☐

- أخرى تذكر................. ☐

63/ هل ترى ان هناك عدالة في توزيع الواجبات الوظيفية نعم ☐ لا☐ .

- **العدالة و التحفيز المعنوي:**

64/ماهي أكثر معايير الترقية شيوعا في المصنع في نظرك :

الخبرة و الاقدمية ☐ المستوى العلمي☐ الكفاءة و الجدارة☐

العلاقة غير الرسمية مع الإدارة ☐ القانون ☐

65/هل الترقية في المصنع تتم بشكل متساو بين العاملين نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا ؟..

66/ ما هي أكثر العناصر التي تدفعك وتحفزك للعمل أكثر؟

- المشاركة في اتخاذ القرار☐ - زيادة الدخل ☐ - توفر المكافآت المادية☐

- علاقات العمل ودية ☐ توفر الخدمات ☐ الثناء و التقدير☐

67/هل يشعرك الرؤساء بالتقدير والاحترام نتيجة أي دور إيجابي تقوم به من شأنه إنجاح العمل؟

نعم☐ لا☐

68/هل الرؤساء يقومون بتوفير حلول عادلة للتظلمات و الشكاوى التي يقدمها العمال؟ نعم( ) لا( )

69/ هل الإدارة تهتم بالموظفين المتميزين بها ؟ نعم☐ احيانا☐ لا☐

- إذا كان لا لماذا؟...

- لأن التعامل مع العمال لا يتم على أساس التميز في العمل ☐

- التعامل مع العمال لا يتم بعدالة ☐

- تهتم الإدارة بالعمال الموالين للإدارة لا العمال المتميزين ☐

- أخرى تذكر.. ☐

70/هل القيادة تشجع إبداع العاملين نعم☐ لا☐

71/ هل نظام الحوافز المقدم من طرف المصنع يساهم في تلبية احتياجاتك؟ نعم☐ لا☐

- إذا كان لا لماذا؟...

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
جامعة الحاج لخضر -باتنة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
قسم العلوم الاجتماعية.
شعبة علم الاجتماع و الديموغرافيا

استمارة بحث مقدمة للمسؤول الإداري   رقم:..............

علاقة النسق القيمي بتوجيه الفعل التنظيمي في التنظيم الصناعي
دراسة ميدانية بمركب الغزل و النسيج -باتنة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

إعداد الطالبة:
لبندة العابد.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
مولود سعادة.

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2012/2011 م.

أولا:البيانات الشخصية:

1)- الجنس: ذكر ( ) أنثى( )

2)- العمر : سنة

3)- المستوى التعليمي :

4)- الحالة الاجتماعية : أعزب( ) متزوج( ) أرمل( ) مطلق( )

5)- المركز الوظيفي الحالي :

6)- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :

7)- مدة الخدمة في الشركة :

ثانيا:أسئلة متعلقة بالنسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي.

أرجو وضع علامة (x) في الخانة المناسبة و المقابلة لكل عبارة مع مراعاة أفضلية كل عبارة بالنسبة إليك. مثال موافق جدا للعبارة التي تراها أكثر تناسبا مع المطلب الأساسي في الجدول:

ثانيا /القيم الإدارية و الفعل القيادي) : التشارك ،العدالة، الحرية(

· **المفاضلة في الرؤية القيادية:**

القائد المتميز في تصوركم هو:	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
-1الذي له الحق الشرعي للتأثير في العمال أي بالقانون					
-2القدرة على إنزال العِقاب على المرؤوسين الذين لا يمتثلون للأوامر					
-3القدرة على منح الحوافر للمرؤوسين					
-4القائد بما يمتلكه من خبرات ومهارات فنية وقدرة التأثير الإنساني على العاملين					

العامل المتميز عندكم هو:	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
-1الذي يعرف كيف يرضي الرؤساء على حساب العاملين					
-2الذي يتمتع بكفاءة تقنية و عملية					
-3الذي يقيم علاقة تعاون مع الآخرين					
-4الذي يلتزم بالقوانين والأنظمة وأداء العمل					

كمسؤول إداري عندما تعطي تعليمة أو أمرا إداريا للمرؤوس ويطيع ذلك هل سبب طاعته :	**موافق تماما**	**موافق**	**لا أدري**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
-يطيع لخوفه من العقاب الذي يتضمنه الأمر					
يطيع لولائه للإدارة و المؤسسة					
يطيع لخوفه من نقصان أجره					
يطيع لأنه مطيع بطبعه					

2/ المشاركة و الفعل القيادي:

في حالة حدوث مشكلة تنفيذية من تراه الأقدر على حلها	**موافق تماما**	**موافق**	**لا أدري**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
قائد المؤسسة					
القياديون المباشرون					
العمال					
كل من سبق					

القيادة بالنسبة لكم	**موافق تماما**	**موافق**	**لا أدري**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
-1الضبط بقوة على أعضاء التنظيم					
-2تستلزم تفويض السلطة للآخرين					
-3الضبط بإنسانية على أعضاء التنظيم					
-4القيادة عمل تشاركي بينك وبين العاملين					

في حالة اتخاذ قرار ما	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
تتخذ القرار بنفسك دون الاهتمام بما يقوله الآخرون					
تترك القرار بالكامل للعاملين في مكان العمل					
تشارك أعضاء المجموعة لاتخاذ القرار الصحيح					
تتخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين					

من المسؤول عن اتخاذ القرار	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
المدير هو المسؤول الأول عن اتخاذ القرار					
القرار المتخذ شأن إداري بالدرجة الأولى					
اشتراك العامل ضروري في اتخاذ القرار					
للعامل الحق في اتخاذ بعض القرارات					

من المسؤول عن اتخاذ القرار	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
المدير هو المسؤول الأول عن اتخاذ القرار					
القرار المتخذ شأن إداري بالدرجة الأولى					
اشتراك العامل ضروري في اتخاذ القرار					
للعامل الحق في اتخاذ بعض القرارات					

العامل لا يشارك في اتخاذ القرار لأنه	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
ليس طرفا حقيقيا فيه وخبرته ليست كافية للمشاركة					
لأن مستواه العلمي غير كاف					
لأن اتخاذ القرار خاص بالإدارة فقط					
لأن القانون لا يسمح للعامل بالمشاركة					

3/ العدالة و الفعل القيادي

الواجب الأساسي للقائد المتميز تجاه مرؤوسيه	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
ضبط سلوك العمال بأساليب العقاب القانونية					
منح العاملين في المصنع فرصا عادلة لسماع شكواهم					
تقسيم العمل كمًّا ونوعا بعدالة على العاملين					
إعطاء العامل اكبر قدر من الحرية في العمل للإحساس بالاستقرار					

توزع حقوق العاملين بناءً عـــــلـى:	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
مهارة العاملين وآدائهم.					
القانون الداخلي للمؤسسة.					
الولاء للإدارة مقياس للحصول على الامتيازات.					
حسب ربحية المؤسسة .					

في حالة وجود مشكلة أو مشاحنات بين العاملين	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
تتخذ موقفا محايدا ولا تتدخل مطلقا					
تبحث عن أسباب الصراع و تعمل على حلها مع مصالحة الأطراف المتصارعة					
تبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين و تقوم بمعاقبته					
تتعاون مع الآخرين لحل مشكلات العمل والمشاكل الشخصية					

لتعديل سلوك العاملين داخل المصنع يعد	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
تطبيق الجزاءات العقابية و التأديبية هو الحل الأفضل					
تقديم الحوافز المادية هي الحل الأول					
تقدير العامل و احترامه هو الأنسب					
الحرية في العمل ومشاركة العامل هي الأمثل					

في حالة توجيهك للعمال	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
-تصر على تـوجيهاتك لأنها الصحيحة دائما وتستخدم الأوامر دون تشاور					
-التوجيه ليس من مهمتك					
-تترك حرية العمل للعاملين لأنهم أدرى الناس بأعمالهم					
-توجيه العاملين ضروري دائما لأن العامل لا يعمل إلا بالتوجيه و العقاب					

في حالة إصدار الأوامر من طرفكم ماذا تضع في اعتبارك بالدرجة الأولى	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
ضرورة ارتباط القرار بالإنتاجية وربحية المؤسسة بالدرجة الأولى					
ضرورة ارتباط القرار بالنظام العام للمِؤسسة بالدرجة الأولى					
ضرورة ارتباط القرار براحة العامل وأمنه بالدرجة الأولى					
ضرورة ارتباط القرار بعلاقة المؤسسة بالخارج بالدرجة الأولى والوفاء بالتزامات العقود					

القيم الأساسية التي ترتبط بها القيادة في المضع هي	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
الحرية هي القيمة الأولى في العمل القيادي					
العدالة بين أعضاء التنظيم هي القيمة الأولى					
المشاركة والتفويض هي القيمة الأساسية					
المساواة في الحقوق و الواجبات حسب القانون هي القيمة العليا					

يتم إبلاغ قرار معين داخل المؤسسة في الغالب	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات مـــن أعلى و أسفل					
بالاعتماد على القنوات الاتصالية الرسمية فـــي ضوء السياسة المعتمدة					
بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل					
الإجماع ومن خلال النقاش الحر مع الجميع					

في الاتصال بالعمال يجب مراعاة	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1)اللغة المستخدمة في الاتصال					
2)أسلوب الاتصال سواء كان شفويا أو كتابيا					
3)مراعاة المستوى التعليمي للعمال					
4-طبيعة المعلومات المرسلة إلى العمال					

في اتصالك النازل بالعاملين	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1)-تستخدم غالبا الأسلوب الكتابي					
2)- تستخدم اللقاءات المباشرة مع العمل					
3)- تستخدم القنوات الرسمية عن طريق المشرفين					
4)- تستخدم الأسلوبين الكتابي و الشفوي					

في اتصالك بالعمال	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1) تكشف عن كل المعلومات و لجميع العاملين					
2)تبلغ العاملين بالموقف المالي ومستقبل المنظمة					
3)تتحدث عن المشكلات و التوقعات بشكل صريح					
4)تبلغ الأوامر الواجب تنفيذها فقط					

طبيعة المعلومات المرسلة للعمال تتضمن غالبا	**موافق تماما**	**موافق**	**لا أدري**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
أوامر متعلقة بالإنتاج					
أوامر متعلقة بالتغيب وأوقات العمل					
معلومات عامة خاصة بحال المؤسسة					
كل المعلومات متاحة للعاملين					

في كتابة الرسالة الاتصالية إلى العمال	**موافق تماما**	**موافق**	**لا أدري**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
تكتب الرسالة باللغة الأجنبية لأنها لغة تكوين إداري					
تكتب الرسالة باللغة الأجنبية مع مراعاة المستوى التعليمي للعاملين					
تكتب الرسالة باللغة العربية المفهومة لـــدى العمال					
تكتب ولا يراعى في كتابتها إلا تبليغ الأوامر					

المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس	**موافق تماما**	**موافق**	**لا أدري**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
1)تقديرات وقيم ورغبات صاحب السلطة					
2)التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم للنمو و التطور					
3)احتياجات وخطط المؤسسة و قواعد الأنظمة					
4)مطابقة احتياجات المهمة مع قدرات الأفراد					

عند تنفيذ مهمة معينة من قبل جماعة العمل	**موافق تماما**	**موافق**	**لا أدري**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
1)تشدد على العاملين ليبذلوا جهدا أكبر					
2)تشجع العاملين لبذل جهود أكبـر					
3)تدعم جهود العاملين بحضورك					
4)تفويض المهمة بالكامل لأعضاء للمجموعة					

التحفيز المؤثر في سلوك العامل في نظرك	**موافق تماما**	**موافق**	**لا أدري**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
مادي يتمثل في الأجر و المكافأة					
أسلوب العقاب و التهديد					
معنوي يحمل الثناء و التقدير					
المعاملة الإنسانية للعامل و المشاركة					

توزيع الحوافز يتم	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
بناء على قانون محدد و ربحية المؤسسة					
بناء على كفاءة العاملين و إنتاجية كل عامل					
توزع على كل العاملين بدون استثناء					
بناء على اعتبارات ذاتية واجتماعية خاصة بالإدارة					

ترقيه العامل	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
بناء على صيغ قانونية محددة تطبق دائما					
بناء على علاقات غير رسمية بالإدارة (علاقات ودية، تفضيل، قرابة....)					
بناء على مستواه العلمي					
بناء على سنوات خبرته و كفاءته					

الملخص باللغة العربية:

إن التنظيمات اليوم بمختلف أنواعها تعد أسسا لتقدم المجتمعات وتطورها فهي نواة النشاط الاقتصادي والاجتماعي. ومع تلك الأهمية إلا أنها مرهونة باستيفاء شروط مهمة لبقائها. حيث أن التنظيمات بشخصيتها الاعتبارية لها عوامل قوتها وضعفها، وعوامل استمرارها أو فنائه.

والمتأمل في المؤسسة الاقتصادية يتلفت إلى أن لها مكونات أساسية تحفظ بقاءها منها الموارد المادية، الفكرية أي الإستراتيجية، وأيضا الموارد البشرية هذه الأخيرة التي تعد بعدا أساسيا في الوقت الحالي بعدما تفطن العلماء إلى دورها المركزي في تحقيق الانسجام والتناغم داخل المؤسسة، حيث أنه أغلى الموارد فهو العنصر الواعي الحي الديناميكي الذي يتمحور حوله نشاط المؤسسة كلها.

وتحول الإهتمام بالمؤسسة ضمنه من الاهتمام بالرأسمال المادي، الرأسمال البشري، ثم الرأسمال الإجتماعي، والرأسمال الثقافي، هذا الاخير الذي يعد ميكانيزما حقيقيا لبقاء المؤسسة، ولذلك كان الاهتمام بالثقافة التنظيمية واردا كعامل موجه، القيم جزء منها.

القيم كتصورات كامنة تتصل بالتنظيم في جميع اتجاهاته، وأهميتها الأكبر ارتباطها بالإدارة.

الإدارة كنسق تنظيمي علوي ليست شكلا استاتيكيا ثابتا يتكون من كتلة واحدة دون تجزيء ولكن هذا الكيان أو هذه الوحدة تندرج في طياته عديد من المكونات والعناصر المرتبطة بعضها ببعض. فهي كيان اجتماعي لما يتضمنه من مظاهر ونواتج اجتماعية وهي تأخذ جانبا تنظيميا لما تقدمه من عمليات تنظيمية من التوجيه والإشراف والرقابة والتنظيم وغيرها.

ضمنيا وفي إطار إشكالية الدراسة وبحسب الكتابات المتاحة، أدرجت عناصر شبه متكررة وهي القيادة، الحوافز، الاتصال كمكونات رئيسية. إذ الإدارة دون سواها تترجم القيادة الرسمية الموجهة الدافعة وهي المسؤولة عن إيجاد شبكة اتصالية فعالة كما أنها الموكلة بتقديم المكافآت وعملية التحفيز، وهي عناصر أساسية مكونة للإدارة كبنية.

اختيار هذه العناصر أيضا أمر قصدي مرتبط مباشرة بإشكالية الدراسة وفروضها وهذه العناصر تأخذ شكلا ترابطيا فيما بينها. وهي كذلك مرتبطة بالفعل التنظيمي بشكل مباشر، كما أن كلا منها له مصفوفة قيمية موجهة وداعمة لها. تمثل كلها نسقا واحدا هو نسق قيمي إداري.ولذلك كان يتمحور الإشكال حول البحث في:

- **طبيعة القيم الإدارية السائدة في التنظيم محل الدراسة؟**
- **كيفية توجيه النسق القيمي الإداري للأفعال التنظيمية في التنظيم محل الدراسة؟**

وتنجر تساؤلات فرعية وهي:

1-ما طبيعة النسق القيمي للإدارة في التنظيم محل الدراسة؟

2- كيف يتوجه الفعل القيادي في التنظيم بالنسق القيمي الإداري؟

3-كيف يوجه الحفز كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟
4-كيف يوجه الاتصال كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحديد عديد من الفروض وهي:

الفرضيات الرئيسية:

- إن القيم الإدارية السائدة تترجم قيم مدخل الترشيد التنظيمي.
- توجه الأفعال التنظيمية بتفضيلات قيمية تحدد بدائل الفعل في الإطار التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- إن طبيعة القيم الإدارية تحدد النمط القيادي السائد في التنظيم
- إن نمط الاتصال التنظيمي المعتمد يرتبط بطبيعة النسق القيمي الإداري.
- إن الفعل التحفيزي في التنظيم يوجه من خلال منظومة القيم الإدارية.

البحث في هذه الفروض كان بالدراسة النظرية في البحث في ابعاد كل من الفعل التنظيمي، و القيم، في فصول نظرية ومباحث، ثم التوجه للدراسة الميدانية وهذا كله باستخدام المنهج الوصفي.
ولتأكيد هذه الفروض تم التوجه الميداني إلى مركب النسيج باتنة باستخدام عديد من الأدوات البحثية كالملاحظة و الاستمارة و المقابلة، وغيرها عبر عينة مركبة من المسؤولين الإداريين في طرف والعمال في طرف آخر وبعد تفريغ وتحليل البيانات تم الوصول إلى النتائج التالية:

أولا/ إن القيم السائدة في إدارة التنظيم محل الدراسة هي قيم الترشيد حيث: (العقلانية المرتبطة بالإنتاج)

- يسود الاهتمام بالإنتاج و الإنتاجية على حساب العامل.
- النظرة الميكانيكية لأعضاء التنظيم، العامل وسيلة لا غاية.
- الإدارة هي المصدر الوحيد لاتخاذ القرار (المركزية).

ثانيا/ إن النمط السائد في الفعل القيادي هو النمط الأوتوقراطي:

- غياب الحرية
- غياب المشاركة
- العدالة الإجرائية حسب منظورية العاملين غائبة .

ثالثا: إن نمط الاتصال السائد كفعل تنظيمي هو الاتصال النازل الآمر الكتابي.

- (غياب العدالة)غياب تدفق المعلومات.
- (غياب الحرية)غياب تنوع الاتجاهات.
- (غياب الشفافية) عدم التنويع في المعلومات

رابعا/ النمط التحفيزي الغالب هو التحفيز المادي المتواضع.

- (غياب العدالة التوزيعية) غياب الترقية، قلة الأجور، قلة المكافآت، عدم تناسب المكافآت مع الصيغ المعطاة.
- غياب الحرية (غياب التحفيز المعنوي) .
- اعتبار العامل تكلفة لا شريك.

Résumé en français:

Les différents types d'organisations d'aujourd'hui représentent le fondement du progrès et du développement des sociétés est le noyau de l'activité économique et sociale. Pourtant, elles sont liés à la réalisation d'importants conditions pour leurs survie. Les organisations ont des points forts et des points faibles, et aussi des facteurs qui permets leurs poursuite ou leurs fin.

Le méditant dans l'organisation économique verra qu'elles possèdent des composants essentiels comme: les ressources matérielles, intellectuelles , stratégique et humaines, ces derniers représentent une dimension importante aujourd'hui, après que les scientifiques ont réalisés l'importance de leurs rôle central dans la réalisation de l'harmonie au sein de l'organisation, tant que c'est les ressources les plus coûteux est aussi conscients, vivants et dynamiques. Elément autour duquel est centré l'activité de l'institution dans son ensemble.

L'attention s'est vue portée sur l'institution au sein de laquelle s'y trouve le capital matériel , humain, social et culturel, celui-ci qui représente un véritable mécanisme pour la survie de l'institution, de sorte que l'intérêt porté à la culture organisationnelle est devenu crédible comme facteur guidant. Les valeurs font partie de celui-ci.

Les valeurs latentes autant que visions liées à l'organisation dans toutes ses tendances, et son importance la plus grande, est dans l'association avec la direction comme un système organisationnel.

La direction autant qu'un système organisationnel supérieur, ne représente pas une forme statique et stable, constitué d'un seul bloc sans fragmentation, mais cette entité ou unité se compose de nombreux éléments liés les uns aux autres. Il s'agit d'une entité sociale incarnée dans la manifestation des effets sociaux, ou elle prend un côté organisationnel pour ce qu'elle offre comme processus organisationnels comme l'orientation , la supervision, la surveillance et l'organisation, etc .

Implicitement Dans le contexte de la problématique de l'étude et selon les écrits disponible, des éléments semi-récurrents sont inclus : le leadership, les incitations, la communication, comme des éléments clés. La direction exclusivement traduit le leadership officiel qui oriente , comme elle est responsable de la création d'un réseau de communication efficaces, et

d'offrir des récompenses et le processus d'incitation, qui sont des composants essentiels de la direction comme structure.

Choisir ces éléments et aussi directement liée à la problématique de l'étude et ses hypothèses. Ces éléments sont liés les uns aux autres. Ils sont également liée à l'organisation d'une façon directe, chacun d'entre eux à une matrice orientée de valeurs qui la, soutien.

Tous ces éléments représentent un seul système qui est un système de valeurs administratif, ainsi a été centrée la problématique de la recherche en ce qui suit:

- La nature des valeurs administratives en vigueur dans l'organisation sujet d'étude?
- Comment le système de valeurs administratif oriente-il les actes organisationnels dans l'organisation sujet d'étude?

Et les sous-questions:

1 - Quelle est la nature du système de valeurs de l'administration dans l'organisation sujet d'étude?

2 - Comment serra orienter l'acte directive dans l'organisation par le système de valeurs administratif ?

3 - Comment serra orienter l'incitation autant qu'acte organisationnel, par le système de valeurs administratif dans l'organisation sujet d'étude?

4 - Comment serra orienter la communication, autant qu'acte organisationnel par le système de valeurs administratif, dans l'organisation sujet d'étude?

Pour répondre à ces questions, ont été identifiés de nombreuses hypothèses qui sont les suivantes:

Les hypothèses principales:

- Les valeurs administratives en vigueur traduis les valeurs de l'approche de rationalisation organisationnelle.
- les actions organisationnelles sont orientés par des préférences de valeurs qui déterminent les alternatives de l'acte dans le cadre organisationnel.

Sous-hypothèses:

- La nature des valeurs administratives déterminer le style de leadership en vigueur dans l'organisation.
- Le type de communication organisationnelle en vigueur, est lié à la nature du système de valeurs administratives.

- L'action de l'incitation dans l'organisation est dirigée par le système administratif de valeurs.

Rechercher dans ces hypothèses, était par le biais d'étude théorique dans la recherche dans les dimensions de l'acte organisationnel et des valeurs. A travers des chapitres théorique , et ensuite par l'étude sur le terrain et tout cela en utilisant la méthode descriptive.

Pour confirmer ces hypothèses, l'étude était faite dans le COTITEX Batna en utilisant des outils de recherche, comme le questionnaires et l'entretien, et d'autres à travers un échantillon composé d'administrateurs d'une Part et des travailleurs de l'autre, après l'analyse des données on est arrivé aux résultats suivants:

Premièrement / les valeurs qui règnent dans l'administration de l'organisation sujet d'étude, sont les valeurs de la rationalisation en termes de: (rationalité liée à la production)

- L' attention pour la production et la productivité l'emporte au détriment du travailleur.
- la Perspectives mécanique des membres de l'organisation: le travailleur est un moyen de travail, non une fin.
- La direction est la seule source de la prise de décision (centralisation).

Deuxièmement / le type qui règne dans l'acte de direction est de style autocratique:

- L'absence de liberté
- Le manque de participation.
- La justice procédurale selon le point de vue des travailleurs est absentes.

Troisièmement Le type de communication qui règne comme un acte organisationnel est le type(commande écrite) descendant.

- (L'absence de justice) l'absence des flux d'information.
- (L'absence de liberté) l'absence de la diversité de tendances.
- (Manque de transparence) manque de diversification de l'information

Quatrièmement / le type d' incitation est souvent modeste (matérielle).

- (Absence de justice distributive) l'absence de la mise à niveau, les bas salaires, le manque de récompenses, les récompenses ne sont pas conforme aux formules données.
- L'absence de liberté (l'absence de stimulus moral).

-Considérant le travailleur comme un coût, pas comme partenaire.

بسم الله الرحمن الرحيم

{فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ}

سورة الروم الآية 30